

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL COMO DISPOSITIVO DE GESTIÓN
PARTICIPATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

KELLY ELENA OJEDA JIMÉNEZ
SAMARA CECILIA ROMERO CABALLERO

UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BARRANQUILLA
2014

EL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL COMO DISPOSITIVO DE GESTIÓN
PARTICIPATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

KELLY ELENA OJEDA JIMÉNEZ
SAMARA CECILIA ROMERO CABALLERO

Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Educación

Asesor:
Doctorante Edgardo Sánchez

UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BARRANQUILLA
2014

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Barranquilla, Junio de 2014

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien nos dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A nuestro asesor de tesis Doctorante Edgardo Sánchez, por sus aportes y acompañamiento valioso en este proceso investigativo.

A Reynaldo Rico, por su disposición incondicional en aportar soluciones y sugerencias para el desarrollo de la presente investigación.

A nuestra Coordinadora de Maestría Doctora Janeth Zacker por su apoyo, orientación y estímulo en este proceso investigativo.

A las comunidades educativas (directivos, docentes, padres de familia y estudiantes) de los establecimientos educativos: Sarid Arteta de Vásquez, Concentración Cevillar, Simón Bolívar, La Libertad y especialmente a sus rectores por su apoyo y colaboración en la construcción de este proyecto de investigación.

A nuestras familias por su apoyo, comprensión y paciencia durante las largas jornadas de trabajo que le dedicamos a esta investigación.

DEDICATORIA

Samara Romero Caballero

A mi Señor Jesús y a la Santísima Virgen María quienes me dieron la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi esposo, Juan Carlos Albarrán Vesga, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Su comprensión y paciente espera son recompensadas con este triunfo ¡Gracias amor!

A mi adorado y único hijo Juan Camilo Albarrán Romero quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar y me motivó siempre con sus manifestaciones de gran amor, preocupación por mi cansancio y aportes desde su mundo juvenil.

A mis padres Everlide Caballero y Rafael Romero Gómez (QEPD) quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es de ustedes, ¡te amo mamá! ¡Te extraño papá!

A mis queridas amigas Ana Blanco y Gloria Rodríguez, quienes me apoyaron incondicionalmente en mi trabajo, para lograr terminar este proceso investigativo. ¡Gracias, que Dios la bendiga!

Kelly Elena Ojeda Jiménez

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por guiar mi camino y ser el la mano que orienta mi existencia, gracias por todas las bendiciones, te Amo padre adorado.

A mi Amado esposo, Martin Eduardo Villa Barros, gracias por su infinito amor y comprensión, porque juntos seguiremos triunfando muchos éxitos.

A mis hijos, mí preciado tesoro: Luis Eduardo y Martin Alejandro a quienes amo, este triunfo es por ustedes.

A mis padres, Dianeth y Luis por todo lo que me han dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo establecer la incidencia del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) como dispositivo de gestión, en el fortalecimiento de la calidad educativa desde la construcción colectiva. Este ejercicio se centró en la implementación de la investigación acción educativa con dos fases (diagnóstico e intervención); tomando como grupo participante a cuatro (4) establecimientos educativos públicos de Barranquilla bajo unos criterios institucionales del Gobierno Distrital. Se administraron instrumentos como ficha de caracterización, dos sesiones de grupos de discusión, talleres de formación y acompañamiento *in situ* por parte del grupo investigador. Los resultados mostraron que el PMI es poco conocido y pensado más como un requisito de entrega al ente territorial. En la fase II el sentido de este instrumento cambió y se redefinieron en los miembros participantes esquemas conceptuales y de cultura organizacional en el marco de la pertinencia, el desarrollo, la evaluación y la participación.

Palabras clave: Plan de Mejoramiento Institucional, Calidad Educativa, Dispositivo, Gestión Participativa.

ABSTRACT

This research aims to establish the incidence of Institutional Improvement Plan (PMI) as device management, strengthening the quality of education from the collective construction. This exercise focused on the implementation of educational action research with two phases (diagnostic and interventional); Group 4 participant taking as public educational establishments Barranquilla, under some institutional criteria of the District Government. Record instruments such as characterization, two sessions of group discussions, workshops and support in situ by the research group were administered. The results show that the PMI is poorly understood and conceived more as a delivery requirement to territorial entity. While in Phase II, the meaning of this instrument changes and redefined in the participating Member, conceptual schemes and organizational culture in the context of the relevance, development, evaluation and participation.

Key words: Institutional Improvement Plan, Educational Quality, device, Participative Management.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	16
1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	16
2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	28
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
3. OBJETIVOS	29
3.1 GENERAL.....	29
3.2 ESPECÍFICOS	29
4. JUSTIFICACIÓN	30
5. REFERENTES TEÓRICOS	34
5.1. ESTADO DEL ARTE.....	34
5.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	63
6. METODOLOGÍA	102
6.1 LA ESPIRAL DE LA INVESTIGACION - ACCION EDUCATIVA.....	106
6.2 POBLACION Y MUESTRA.....	107
6.2.1 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	107
6.2.2 Procedimiento.	1111
6.2.2.1 Fase I Diagnóstico participativo.....	1111
6.2.2.2 Fase II Construcción Colectiva frente al PMI y gestión participativa.	113
7. RESULTADOS.....	115
7.1. RESULTADOS FASE I: DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO	116

7.1.1 Revisión de los Planes de mejoramiento Institucional (PMI).....	116
7.1.1.1 PMI de la IED Concentración Cevillar.	117
7.1.1.2 PMI de la IED La Libertad.	121
7.1.1.3 PMI de la IED Sarid Arteta de Vásquez.	123
7.2. RESULTADO GRUPO DE DISCUSIÓN.....	126
7.2.1 CATEGORIZACIÓN Y SUBCATEGORIZACIÓN	126
7.4. FASE II INTERVENCIÓN.....	151
7.4.1 IED SIMÓN BOLÍVAR	151
7.4.2 IED CONCENTRACIÓN CEVILLAR	153
7.4.3 IED LA LIBERTAD	154
7.4.4 IED SARID ARTETA DE VÁSQUEZ.....	155
8. DISCUSIÓN	157
9. CONCLUSIONES	186
10. RECOMENDACIONES	190
REFERENCIAS.....	193

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Clasificación de los establecimientos oficiales 2007-2013	
Pruebas SABER 11	24
Tabla 2: Porcentaje clasificación de establecimientos	
educativos oficiales 2013 pruebas SABER 11	24
Tabla 3: Registro de buenas prácticas de aula en el	
Distrito de Barranquilla (2011 -2013)	25
Tabla 4: Porcentaje de la Cobertura en PMI en el	
Distrito de Barranquilla (2011 -2013)	26
Tabla 5: Categorización y Subcategorización directivos	128
Tabla 6: Categorización y Subcategorización docentes	133
Tabla 7: Categorización y Subcategorización padres de familia	143

Tabla 8: Categorización y Subcategorización estudiantes

147

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Clasificación de los establecimientos oficiales (2007 -2013)	
Pruebas SABER 11	23
Figura 2: La Espiral de la Investigación - Acción Educativa	106

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Acta focalización de establecimientos educativos SED	207
Anexo 2: Acta de consentimiento informado rectores	211
Anexo 3: Ficha de caracterización	214
Anexo 4: Cuestionario semántica de grabación	218
Anexo 5: Acta de consentimiento informado grupos de discusión	219
Anexo 6: Acta talleres de formación	222
Anexo 7: Disco compacto con el material de los talleres de formación	225
Anexo 8: Plegable sobre PMI, Calidad educativa y Gestión Participativa.	226
Anexo 9: PMI de las Instituciones educativas	230
Anexo 10: Fotos	244

Anexo 11: Correo electrónico de seguimiento a los colegios.	251
Anexo 12: Carta de respuesta al seguimiento de la IED Concentración Cevillar.	252

INTRODUCCIÓN

1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

En las últimas décadas la educación ha tenido un lugar destacado en la agenda de transformaciones de los países latinoamericanos (Bárcena, 2010). Si los años ochenta fueron considerados alguna vez como los de “la década perdida”, los años noventa, por su parte, fueron productivos en reformas estructurales significativas para la población de este continente, alcanzando importantes cambios en estructura y organización del sistema en la vida cotidiana escolar. Bajo este tránsito la discusión sobre el horizonte de la educación ha venido tomando un auge radical en el mundo desde dos puntos de vista, a saber, como derecho del ser humano y como única estrategia para el desarrollo de todo país. Sin embargo, esta reflexión está relacionada con la calidad educativa que se requiere para alcanzar los objetivos de la nación.

Un documento referencial al respecto es el mundialmente conocido Informe Delors, que define cuatro pilares de la educación de calidad para el siglo XXI: 1. Aprender a conocer, 2. Aprender a ser, 3. Aprender a hacer y 4. Aprender a vivir con otros (UNESCO, 2000). Más allá del intenso debate sobre concepciones curriculares en las cuales basar la calidad, este documento

presenta una especie de consenso sobre puntos básicos y mínimos que una educación de calidad no puede dejar de lado.

No obstante, en el Pronunciamiento Latinoamericano por una educación para todos (2000) se ha hecho mención de la ausencia de un debate sobre calidad situado y contextualizado en la realidad del continente. Valores como el sentido comunitario de vida, la muticulturalidad e interculturalidad o la apertura y valoración de formas de conocimiento y de aproximación a la realidad que trascienden la racionalidad instrumental, son fundamentales en las culturas latinoamericanas y no se han posicionado de manera significativa en la discusión sobre calidad.

Si bien es cierto que desde el punto de vista conceptual no hay unanimidad frente a lo que se comprende por calidad educativa, también lo es que se trata de un concepto de gran potencial en este momento histórico porque surgen necesidades de nuevos referentes desde las realidades sociales, enfocando la prestación del servicio educativo hacia la implementación de estrategias consecuentes que permitan desde la construcción participativa valorar sus avances, desafíos y metas.

En este sentido, emerge la importancia del concepto de planificación, partiendo de un proceso de evaluación con el cual se identifican las necesidades del contexto, de tal suerte que un plan de mejora -internacional, nacional, local e institucional-, puede transformar verdaderamente la realidad educativa.

Murillo (2003) explicita que son esenciales para este cambio tener en cuenta los conceptos de cultura para la mejora, procesos de mejora y resultados de mejora. Los tres están interrelacionados y se influyen mutuamente. De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que una cultura de mejora está asociada a lo que la escuela tiene definido como horizonte institucional, pero también se traduce en realidad por cuanto todos los actores han introyectado esta forma de vivir en comunidad, para que desde cada estamento se aporte a una mejor escuela y a una mayor calidad del servicio educativo prestado. Esto implica la disposición de todos para aprender, el compromiso y motivación de la comunidad, el liderazgo participativo y los espacios para esta reflexión.

De la cultura de mejora debe desprenderse o desligarse el concepto de procesos de transformación, que es una forma de operacionalizar lo que está en el espíritu de la escuela, es decir, un proceso que parta de un diagnóstico o evaluación de la realidad contextual para que a partir de allí se establezca un plan direccionado hacia el alcance de metas a partir de la aplicación y desarrollo de acciones y estrategias pertinentes, que implica un seguimiento y evaluación de este plan que permite un monitoreo en torno a su desarrollo. Finalmente, se producirán unos resultados como impacto de estas etapas que redundan en un proceso educativo pertinente y que estaría relacionado con la calidad del mismo.

La presente investigación apunta a la reflexión de la incidencia del Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa en la calidad educativa de los

establecimientos oficiales del Distrito de Barranquilla, ejercicio que se centra en la implementación de la investigación-acción educativa con dos fases: diagnóstica y de transformación.

El plan de Mejoramiento Institucional (PMI), no puede seguir siendo considerado como un mecanismo exclusivo de las directivas de la institución, o como un dispositivo de cumplimiento parcial sin articulación alguna a las dimensiones organizacionales del establecimiento educativo. Si bien es cierto que el PMI implica un proceso complejo para la participación, es necesario agregar que ante las exigencias de la sociedad es inminente la necesidad de planear con la implicación de todos, y para ello la voz de sus actores necesita de visibilidad, de allí es indispensable generar nuevas rutas para mejorar la gestión en estos establecimientos educativos.

2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Resulta innegable que la educación en el plano mundial ha sufrido cambios significativos que han favorecido a la oferta de una calidad educativa para la sociedad actual, considerada del conocimiento en un mundo globalizado que obliga y demanda estar a la vanguardia de estas transformaciones. De allí, es necesario que este ámbito lleve a todos los actores comprometidos con la educación a enfrentar una realidad que atienda las necesidades del contexto global y nacional.

Lo anterior, es ratificado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia en su cartilla *Educación de calidad el camino para la prosperidad: asegurar la calidad de la educación es urgente*, no es posible ni deseable que los directivos, rectores, docentes, estudiantes y padres de familia trabajen solos, es un esfuerzo de toda la sociedad y debe convertirse en un objetivo de país a mediano, corto y largo plazo.

En Colombia, los establecimientos educativos cuentan con herramientas que son referentes nacionales de calidad y que gestionan su mejoramiento, a saber: lineamientos curriculares y estándares básicos de competencia, indicadores de evaluación externa (Pruebas SABER) y herramientas de gestión para el mejoramiento institucional (autoevaluación institucional, formulación del plan de mejoramiento institucional, seguimiento y evaluación al plan).

Ahora bien, al referirse concretamente a la mejora continua como referente de calidad en Colombia, Isabel Trejos (2004,) expresa que:

Un Plan de Mejoramiento es un instrumento para dirigir el rumbo de una institución educativa, con base en el análisis y reconocimiento de su realidad, hacia el logro de unos objetivos establecidos de común acuerdo, con el fin de mejorar la gestión escolar en lo académico, administrativo, de comunidad y directivo. p.1

Estos aspectos de la gestión son claves para los resultados académicos de los estudiantes, el desarrollo y fortalecimiento de la institución según su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el progreso de la comunidad educativa. De conformidad con lo expuesto, toda institución debe tener un Plan de Mejoramiento (Ley 715 de 2001), en el cual precise las metas, las acciones y los ajustes que de acuerdo con la misión, visión y horizonte de posibilidades educativas expresadas en su PEI, emprenderán en un período de tiempo para el mejoramiento permanente y sostenido de su gestión.

En este sentido, tanto el país como el Distrito de Barranquilla han avanzado significativamente en el ámbito del mejoramiento institucional y cuentan con procesos consolidados y maduros (Guía 34), tienen definida la ruta concreta para el mejoramiento en la cual se establece la caracterización de los establecimientos educativos que mejoran continuamente, con unos indicadores concretos que también aplican a los rectores o directores.

Además, se establecen las etapas y pasos para el mejoramiento, como la ruta indicada para alcanzar esta meta. Todo lo anterior, planteado desde la reflexión de la comunidad educativa.

Pese a este marco, existe una fractura evidente entre los lineamientos y orientaciones hechas por el MEN con relación a los Planes de Mejoramiento Institucional y la información que se obtiene de los sistemas con respecto al comportamiento del sector, pues ésta no se refleja en un proceso de reflexión participativa en virtud de su uso para la mejora continua, porque cuando se elaboran planes de mejoramiento descontextualizados, autocráticos y como requisito de cumplimiento ante las autoridades educativas, no se genera una transformación en la comunidad ni en la Institución.

Así pues, la dinámica del sector educativo en el distrito no es ajena a esta tendencia generada a nivel nacional, porque se evidencia la no planificación para la mejora o la no apropiación y aplicación de planes de mejoramiento institucionales hacia la construcción de una ruta consecuente de calidad.

Lo anterior es evidente en las constantes variaciones de las políticas públicas educativas de los diferentes planes de desarrollo propuestos por los tres últimos gobiernos distritales, los bajos resultados en la clasificación histórica en siete años de las instituciones oficiales en materia de pruebas Saber 11°. La Figura 1 y las Tablas 1 y 2 muestran que si bien los desempeños bajo, inferior y muy inferior han disminuido, en el año 2013 aún 46 instituciones educativas distritales,

mantenían estos resultados, equivalentes a un 30% de los establecimientos educativos de Barranquilla, y que constituye un punto evidente y urgente de mejora. Esto suscita un serio cuestionamiento sobre qué tipo de planes de contingencia y mejoramiento institucional desarrollan los establecimientos educativos con respecto a la gestión académica y su impacto en la calidad.

Figura 1. Clasificación de los establecimientos educativos oficiales 2007 - 2013 pruebas SABER 11.
Fuente Oficina Calidad Educativa de la Secretaría de Educación Distrital de Barranquilla.

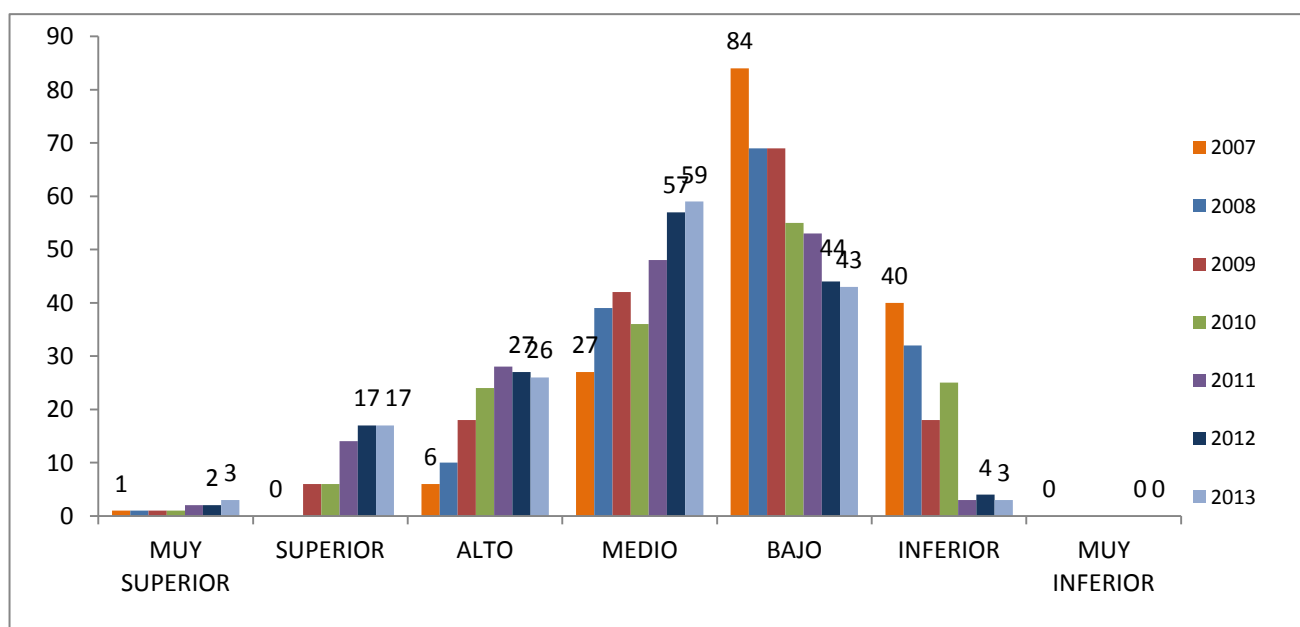


Tabla 1. Clasificación de los establecimientos educativos oficiales 2007 - 2013 pruebas SABER 11.

	MUY						MUY
	SUPERIOR	SUPERIOR	ALTO	MEDIO	BAJO	INFERIOR	INFERIOR
2007	1	0	6	27	84	40	0
2008	1	0	10	39	69	32	0
2009	1	6	18	42	69	18	0
2010	1	6	24	36	55	25	0
2011	2	14	28	48	53	3	0
2012	2	17	27	57	44	4	0
2013	3	17	26	59	43	3	0

Fuente: Oficina Calidad Educativa de la Secretaría de Educación Distrital de Barranquilla.

Tabla 2. Porcentaje clasificación de establecimientos educativos oficiales 2013 pruebas SABER 11.

SABER 11 (vigencia 2013)		
Clasificación	Nº de IED	Porcentaje
MUY SUPERIOR	3	2%
SUPERIOR	17	11%
ALTO	26	17%
MEDIO	59	39%
BAJO	43	28%
INFERIOR	3	2%
TOTAL	151	100%

Fuente: Oficina Calidad Educativa de la Secretaría de Educación Distrital de Barranquilla.

Por otro lado, como línea complementaria a esta situación de la mejora continua hacia la calidad educativa, aparece la poca producción de experiencias significativas de transformación pedagógica (Tabla 3). En esa dirección el Ministerio de Educación Nacional desde la guía 28 *Aprendizajes para mejorar*, señala que:

Las buenas prácticas son entendidas como un conjunto de actores, recursos, procesos y decisiones que, interactuando sobre una realidad, produce un resultado que transforma condiciones precedentes. En el sector educativo, una buena práctica es aquella que, además de las características mencionadas, busca mejorar la cobertura, la calidad, la eficiencia y la equidad de la educación (p.2).

Tabla 3. Registro de Buenas Prácticas de aula (2011 -2013)

AÑO	CANTIDAD
2011	4
2012	11
2013	4
TOTAL	19

Fuente: Oficina Calidad Educativa de la Secretaría de Educación Distrital de Barranquilla.

Ahora bien, con relación a la implementación rigurosa de los PMI, es clave señalar los índices irregulares de reporte de PMI, al igual que sus procesos de seguimiento. Como se muestra en la Tabla 4, no se dimensionan las implicaciones que supone la articulación de estos

dos procesos, pues el plan de mejoramiento institucional es una herramienta de gestión, a través de la cual es posible organizar la vida institucional a corto, mediano y largo plazo, ubicando en ese presupuesto las estrategias pertinentes con miras a la cualificación del PEI.

Tabla 4. Porcentaje de la Cobertura en PMI (2011 -2013)

Cobertura Plan de Mejoramiento Institucional	Años
88%	2011
86%	2012
80%	2013

Fuente: Oficina Calidad Educativa de la Secretaría de Educación Distrital de Barranquilla.

Este panorama pone en riesgo la estabilidad institucional porque no permite la orientación efectiva en el rumbo de la misma, imposibilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Asimismo, no permite enfrentar los principales problemas de la institución para evidenciar un cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas que se presenten.

Consolidando todo este escenario, es posible señalar que la situación actual de los establecimientos educativos en Barranquilla respecto al uso, apropiación y desarrollo del plan de mejoramiento institucional es deficiente, puesto que el contexto demuestra una clara

planificación que no responde a la realidad institucional, que no se evidencia en la productividad de buenas prácticas pedagógicas ni es el resultado de una reflexión compartida.

Es evidente que en algunos casos el PMI se registra ante las autoridades educativas como requisito de cumplimiento y en otros ni siquiera se elabora, por lo tanto, no es posible establecer una línea estable de mejoramiento durante el año. A esta situación, se añaden elementos relacionados con el poco manejo técnico de las guías y orientaciones reglamentarias sobre cómo trabajar estos procedimientos, lo que lleva a un débil desarrollo de las prácticas pedagógicas que declaran las instituciones.

Así mismo, como elemento adyacente aparece el carácter fragmentado que se viene operando desde la trazabilidad histórica de cada planeación, puesto que solo los docentes y no el resto del personal, participan en el diseño y la ejecución de esta práctica que atañe a todos los actores, reduciendo la discusión de un verdadero estado del arte del servicio educativo.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia del Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa en el fortalecimiento de la calidad de los establecimientos educativos del Distrito de Barranquilla?

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Establecer la incidencia del Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión en el fortalecimiento de la calidad educativa desde la construcción colectiva.

3.2 ESPECÍFICOS

Caracterizar el marco situacional de los planes de mejoramiento institucional de los establecimientos educativos oficiales del Distrito de Barranquilla con respecto a la calidad educativa.

Priorizar a través de un proceso participativo los factores críticos que inciden en el estado actual de los planes de mejoramiento institucional.

Propiciar transformaciones en la estructura de la gestión escolar, fruto de la reflexión compartida y el análisis sistemático de los resultados investigativos.

4. JUSTIFICACIÓN

Durante décadas los ejecutivos de las empresas, confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de una organización siguiendo el comportamiento pasado de algunas categorías. Tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. En un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente el peso del contexto es cada vez mayor. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de las organizaciones.

La educación no ha escapado a tal efecto y, por el contrario, es la llamada a dar una interpretación y a establecer una mirada prospectiva ante tan avasallador salto cualitativo, pues aunque existe una enorme gama de instrumentalización, también se abre la brecha para la configuración de una educación centrada en la complejidad de la persona humana y su contexto. Lo anterior, implica la planificación con miras a la mejora continua en toda organización, por lo cual el PMI se constituye en un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y motivar ajustes en las estrategias con el fin de responder a las cambiantes circunstancias. Todo esto, dependerá en gran parte de la gestión creativa y abierta a la participación con la que se dirija la institución.

Por consecuencia, un proyecto educativo institucional resulta ser una construcción social y de permanente mirada, donde el impacto en los estilos de gestión necesariamente afecta y garantiza la correspondencia con los requerimientos de la sociedad, la ciencia, las nuevas identidades y los compromisos en la obtención y mejora de la calidad del servicio educativo.

Desde el punto de vista pedagógico Guía 34 (2008) el plan de mejoramiento es importante porque ofrece a las instituciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los directivos y miembros de la comunidad educativa a ver este plan desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales de manera que sus acciones diarias los acerquen cada vez más a las metas.
- Mantiene el enfoque en el futuro y el presente y refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, que redundan en la eficiencia y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. p.20

De esta manera, la importancia de la presente investigación se centra en la generación de un conjunto de acciones que conlleven al análisis sistemático del estado de desarrollo de esta práctica en el escenario local. Así mismo, la reflexión técnica y pedagógica sobre las implicaciones e incidencia de los PMI en el fortalecimiento de la calidad educativa, al igual que su valor agregado como cultura participativa en los establecimientos educativos oficiales. A

partir de los resultados de este proceso, se busca la transformación integral de los actores vinculados a la comunidad educativa y el fortalecimiento de políticas públicas en materia de mejoramiento a la gestión escolar que trascienda los planes de gobierno.

Lo anterior, conlleva a reconocer la gestión participativa como dispositivo que supere el esquema autocrático y anti-democrático, para aprehenderla como herramienta de reflexión, análisis y planificación desde cada una de las dimensiones institucionales de un establecimiento educativo aportando entonces a la mejora de las prácticas educativas. De igual modo, este accionar no solo se limita al señalamiento de las limitaciones, problemas o dificultades, sino en comprender la dinámica de las mismas, sus causales y tomar las decisiones desde la institucionalidad.

En esta misma dirección, es fundamental generar una disertación institucional sobre la configuración del PMI como ejercicio misional que sirva como parámetro de planificación y acompañamiento social escolar, pues a través del mismo cada uno de los actores involucrados encuentra el espacio propicio para su participación. Por esto, los PMI sirven para tener una clara noción de cuál es el horizonte y cómo actuar para llegar al alcance de las metas y así lograr cambios radicales que permitan evidenciar la mejora y el avance en la prestación del servicio educativo.

En conclusión, este trabajo pretende hacer énfasis en el carácter diferenciador de los PMI como referente que posibilita canales hacia la construcción de la calidad educativa en el espectro de la gestión participativa de todos y cada uno de los miembros que conforman las comunidades educativas de los establecimientos del Distrito de Barranquilla, intentando movilizar hacia una resignificación de la educación pública.

5. REFERENTES TEÓRICOS

5.1. ESTADO DEL ARTE

Partiendo que el Estado del Arte consiste en ir tras las huellas del tema que se pretende investigar, en este caso las tres categorías: calidad educativa, plan de mejoramiento y gestión participativa, se determinó cómo han sido tratadas estas unidades de análisis y cuáles son las tendencias y transformaciones educativas en el contexto de Europa, América, Colombia y Barranquilla, a través del análisis conjunto desde la información primaria y secundaria. El estado del arte ayuda a formalizar la idea de la investigación, sus propósitos y alcances, a definir objetivos y metodología y permite seleccionar la perspectiva principal con la que se va a trabajar.

Braslavsky (2006) plantea diez factores en una Educación de Calidad para todos en el Siglo XXI:

- La pertinencia personal y social como foco de la educación.
- La convicción, estima y autoestima de los estratos involucrados.
- La fortaleza ética y profesional de los profesores.
- La capacidad de conducción de los directores y el personal intermedio.
- El trabajo en equipo al interior de la escuela y del sistema educativo.

- Las alianzas entre las escuelas y otros agentes educativos.
- El currículo en todos los niveles educativos.
- La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.
- La pluralidad y la calidad de las didácticas.
- Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales.

Si se combinan estos diez factores se plantea para este trabajo investigativo una percepción de calidad educativa como expresión de un conjunto de relaciones de coherencia entre los componentes básicos del sistema educativo o del centro escolar que da como resultado una educación funcional, eficaz y eficiente. Una educación con calidad es entonces la que sabe responder asertivamente y con eficacia a las necesidades de los individuos, entendiendo al mismo tiempo que ella debe inscribirse en las necesidades que tienen la escuela, la colectividad y el contexto.

Partiendo de la anterior conceptualización, la elaboración del estado del arte de la primera categoría investigativa “Calidad Educativa”, se entiende como una labor compleja que requiere del desarrollo de una serie de fases que comprenden la recolección y organización de los diferentes estudios, elaboraciones, producciones e investigaciones relacionadas con este tema. Implica, además, avanzar en un proceso de sistematización sólido y coherente que permita construir palabra con sentido de cara al tema de la calidad de la educación.

La tesis doctoral inédita de González (2000) evidencia la preocupación por la calidad educativa en los centros escolares en Europa. Basa su hipótesis central en el supuesto de que la calidad de los centros educativos puede evaluarse a través de ciertos indicadores cuya elección debe partir de un modelo teórico susceptible de validación empírica. Como resultado de esta investigación se dio la elaboración de un modelo causal de evaluación de la calidad centrada en el clima de trabajo y otras variables asociadas a la eficacia, cuyos productos finales son la eficacia percibida, es decir, la consecución de los objetivos del centro por profesores y directivos y la satisfacción de los clientes.

Si se establece una relación del anterior resultado investigativo con el informe europeo de mayo de 2000 sobre la calidad de la educación escolar elaborado por expertos de los ministerios de educación sobre los retos en materia de calidad de la educación en Europa, se encuentra que en éste se plantean unos indicadores de evaluación que han permitido determinar los cinco retos siguientes en materia educativa: el conocimiento, la descentralización, los recursos, la integración social, los datos y la comparabilidad. A escala de la Unión Europea, el principal reto reside en proporcionar a todos los europeos un nivel elevado de educación escolar. p.1

Lo antes dicho, como modelo para evaluar la calidad educativa, retos e indicadores, se constituye en un aspecto importante en el marco de esta investigación por cuanto la cultura de evaluar y planear es una de las categorías fundamentales para este estudio que tiene en cuenta todos los componentes del Proyecto Educativo Institucional además de los retos e indicadores

mencionados: procesos de aplicación, el procesamiento, la difusión de los resultados y la sostenibilidad de los planes de mejoramiento diseñados a partir de los comportamientos presentados. Los aspectos anteriores se convierten en objeto esencial de esta investigación que tiene el sólido propósito de ser considerada como un referente de consulta por parte de la comunidad académica nacional e internacional.

Ahora bien, en su tesis doctoral Beresaluce (2008) realizó un estudio sobre los fundamentos y la eficacia del modelo de las escuelas infantiles municipales de Reggio Emilia - Italia como modelo de calidad a implementar en la etapa de educación infantil. Entre las conclusiones relevantes que aporta a esta investigación, se retoman los rasgos de calidad que ofertan las escuelas reggianas resumidos en los siguientes tres supuestos: las escuelas infantiles de Reggio Emilia como escuelas para el niño, como escuela de las experiencias y los saberes y como escuelas centradas en la participación e integradas en la ciudad.

Otra de las conclusiones importantes de este proyecto de investigación, es que para que la educación pueda ofrecer un buen servicio y de calidad, la escuela de los más pequeños necesita de unos medios materiales, humanos y pedagógicos adecuados a sus necesidades y características que permitan la eficacia del trabajo educativo.

En este sentido, y aunque están enmarcadas en la educación de la primera infancia, estas conclusiones hacen un gran aporte a la presente investigación por cuanto plantean ámbitos concretos en el proceso educativo que conllevan a una educación de calidad y se articulan al concepto de esta categoría definido en este trabajo investigativo cuando se refiere a que la educación de calidad requiere de unas condiciones apropiadas unidas al desarrollo de estrategias que respondan a las necesidades del contexto en cuanto a los procesos, lo cual debe ser planificado y evaluado para obtener mejores resultados.

Retomando la tesis doctoral de Garzón (2012), el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene como objetivo general analizar la incidencia de los procesos de mejora continua en Centros de Formación Profesional Reglada. De aquí se pueden retomar algunas conclusiones y propuestas generales que sin importar que estén enmarcadas en la educación profesional hacen un aporte representativo a la presente investigación.

Por los resultados obtenidos en el análisis de casos de esta tesis doctoral, se plantea la necesidad que en los modelos de calidad de la educación se haga referencia explícita a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje para garantizar que la gestión del centro camine en esta misma vía. De esta manera, los modelos generales de gestión de calidad deben ser contextualizados y adaptados para tal fin, por lo que el proyecto de calidad y mejora continua, que integra la norma ISO 9001:2000 y el modelo EFQM, en este caso, son un ejemplo de modelo de la calidad en el aula que pueden integrarse a modelos más generales sin que esta situación reste importancia al contexto externo e interno.

Este planteamiento es aplicable a la educación básica y media, contexto de la presente investigación, por cuanto genera la relación directa entre las categorías calidad de la educación y calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, entendiendo esto como la influencia que puede ejercer una sobre la otra y viceversa, además concibe el aprendizaje como una de las necesidades del individuo dentro de un contexto y época específicos.

De lo anterior, es representativo el planteamiento de un modelo de calidad autónomo mediante la fusión de dos modelos muy conocidos en el plano mundial, pues las escuelas deben propender porque sus modelos, estrategias y prácticas respondan a la realidad y al contexto más que a unos lineamientos, normas y reglas externas que por sus características globalizadas, muchas veces no responden a la transformación institucional.

Ahora bien, en la tesis doctoral de Pérez (2002) se concluye que en la baja calidad de la educación venezolana influyen diversos factores, destacando entre otros la baja preparación de los docentes, la utilización de bachilleres y personal no graduado por parte del Ministerio de Educación (todos mal remunerados y pagados a destiempo) que genera insatisfacción laboral y desmotivación; infraestructura y sobre todo planta física inadecuada, improvisada, falta de arreglos y remodelación; iluminación insuficiente, falta de mantenimiento y de personal (unas veces porque están enfermos y no nombran suplentes, otras porque no tienen este tipo de trabajador); carencia de equipos y laboratorios, huelgas que resuelven los gremios docentes ante el incumplimiento de la contratación colectiva en sus cláusulas más importantes (económicas y de seguridad social, inseguridad, falta de sentido de pertenencia de los docentes, entre otros).

Sumado a lo anterior, Pérez (2002) concluye que la educación venezolana no prepara para la vida ni para el trabajo, pues la mayor parte de los graduados están desempleados: desde quienes culminan la educación hasta quienes tienen estudios de licenciaturas, maestrías y post-gradados.

El anterior panorama venezolano presenta una radiografía de los factores como variables que inciden en la categoría investigada y que se vienen manejando a lo largo de la misma, pero a la vez plantea unas alternativas como recomendaciones para superar esta problemática que están dirigidas hacia el Ministerio de Educación Nacional casi en su totalidad, por lo que se puede inferir que la calidad educativa depende de políticas y de un sistema educativo bien estructurado y planificado donde existan proyección, participación e inversión, aspectos que en los países más desarrollados reflejan altos niveles de calidad en la educación.

Ahora bien, siguiendo esta misma línea Murillo Torrecilla (2007) elaboró un estado del arte de la investigación sobre eficacia escolar en países iberoamericanos que responde un poco a la problemática en Venezuela, donde determinó los niveles de desempeño de los estudiantes, retos y desafíos que tienen que enfrentar los sistemas educativos para incrementar los niveles de calidad y equidad.

Básicamente, las escuelas que han conseguido ser eficaces según la investigación de Murillo Torrecilla tienen una forma especial de ser, de pensar y de actuar, una cultura que necesariamente está conformada por un compromiso de los docentes y de la comunidad escolar

en su conjunto, un buen clima escolar y de aula que permite que se desarrolle un adecuado trabajo de los docentes y un entorno agradable para el aprendizaje. En definitiva, una cultura de eficacia que contribuye a mejorar su calidad educativa y con ello su impacto en la educación.

La anterior caracterización de escuela eficaz como resultado investigativo cobra una gran importancia para este estudio porque se constituye en indicador fundamental al momento de establecer líneas de transformación frente a la realidad encontrada con relación a la construcción, desarrollo y seguimiento del plan de mejoramiento institucional de los establecimientos educativos investigados.

A este respecto, la investigación doctoral de López Chile (2010) plantea que para lograr que los aprendizajes sean de calidad se debe contar con una clara y eficiente gestión escolar institucional, evitando ausencia de un liderazgo efectivo, un desconocimiento de herramientas modernas de gestión y una cultura organizacional fuertemente arraigada y opuesta a los cambios organizacionales. En este sentido, se releva la importancia de una gestión pertinente y participativa para el éxito de los establecimientos educativos, lo que generaría un impacto positivo en el clima de la escuela, en la planificación, en las formas de liderazgo, en la optimización de los recursos y del tiempo, la eficiencia y por ende en la calidad de los procesos. Todo esto, conlleva a orientar el quehacer pedagógico para lograr una calidad educativa donde los aprendizajes sean realmente significativos.

De igual forma, gracias a la investigación desarrollada por García Poyato (2009), y cuyo objetivo general fue conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias, se pudo establecer que el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria es determinante.

La revisión teórica realizada en este proyecto de investigación hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, dando la impresión de una interminable conjunción entre ambas variables. Sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo del director en la escuela. Además de lo anterior, el interés contemporáneo presentado por los investigadores educativos muestra la importancia del tema como posible vía hacia la calidad de las instituciones formadoras de las nuevas generaciones de ciudadanos.

En atención a la gestión escolar y las formas de ejercerla, dos de los tipos de gestión observados se enfocan en los extremos señalados por la teoría: administración gerencial y administración humanista. En este sentido, las escuelas que combinan ambos enfoques han logrado resultados académicos más favorables de acuerdo a las evaluaciones externas a las que se someten cada ciclo escolar las escuelas primarias en México.

Estos resultados muestran cómo la administración y la gestión en una institución influyen directamente en la calidad educativa de la misma, y cómo éstas no pueden limitarse a una acción de gerenciar un centro educativo sin tener en cuenta a la persona. Con esta conclusión se van generando factores importantes en materia de calidad educativa a tener en cuenta desde la gestión administrativa con los planes de desarrollo institucional en donde mediante la participación activa de todos los actores educativos la planeación sea un dispositivo de calidad.

Siguiendo esta misma línea, la investigación de López Pablo (2010) corrobora lo anterior, por cuanto entre sus conclusiones explica los efectos de las variables que asocian las dimensiones del liderazgo, los recursos y los procesos, presentando un efecto estadístico significativo sobre la variable resultados.

Los efectos de las dimensiones de planificación, los recursos y los procesos no presentan efectos estadísticamente significativos sobre la variable satisfacción, sin embargo, el liderazgo y la gestión de personal presentan efectos sobre la satisfacción, lo cual nos indica que existe una relación entre motivación y reconocimiento por parte de los directivos a los profesores en su labor docente, y el compromiso que la organización debe asumir con su formación.

Acerca de la relación entre las variables presentadas es posible señalar que la satisfacción no tiene efectos sobre la calidad, mientras que sí tiene efecto directo sobre los resultados, y estos

a su vez tienen efecto directo sobre la calidad percibida. En cuanto a los efectos indirectos que se presentan en el modelo final, se observa que las dimensiones de liderazgo, recursos y procesos poseen efectos estadísticos significativos a través de los resultados sobre la calidad educativa. En relación a las demás variables sus efectos indirectos sobre la calidad educativa no son estadísticamente significativos.

A partir de los resultados de esta investigación, se concluye que la planeación, los recursos y los procesos vistos únicamente desde la gestión administrativa no generan satisfacción en las personas. No obstante, el liderazgo y la gestión del personal, entendiendo esto como una gestión administrativa humanizante sí lo generan. De acuerdo con esta reflexión es importante tener en cuenta que si bien la satisfacción de las personas no influye directamente en la calidad educativa sí lo hace en los resultados siendo estos un factor determinante en esta categoría.

Subaldo Suizo (2012) en su tesis de doctorado se encuentra entre sus resultados y conclusiones otra variable que influye directamente en la calidad de la educación. Esta investigación refuerza su hipótesis de partida: las experiencias positivas de los profesores en el ejercicio de la docencia producen satisfacción y conducen al desarrollo y a la realización personal y profesional, que efectivamente influyen en la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de los alumnos.

La categoría Calidad Educativa aplicada al territorio colombiano, nos remite a la tesis doctoral de Snedy Delgado (2006), pues a partir de esta investigación se pudo corroborar que el desarrollo de la gestión integral asumido como un proceso continuo y sistemático optimiza los desempeños y compromisos laborales, reduciendo las brechas y las problemáticas entre lo esperado y los resultados alcanzados. Lo anterior se constituye en un aporte representativo para la presente investigación porque se relacionan dos variables importantes, a saber, gestión educativa con calidad y deserción escolar. Snedy López (2006) comprueba que las variables en mención son inversamente proporcionales pues cuando la primera aumenta la segunda disminuye. De esta manera, se determina el impacto positivo que puede generar la calidad educativa en la institución.

Ahora bien, en la investigación de López Jiménez (2007) surgió como una alternativa válida y posible, la creación de un Centro de Documentación sobre Investigaciones de la Calidad de la Educación en Colombia (CDIEEC), que se convierta en el espacio o mecanismo integrador de las diferentes experiencias y elaboraciones en materia de evaluación de la calidad de la educación en este país. Esta propuesta se refiere a una variable fundamental en materia de calidad educativa -como lo es la evaluación-, que requiere de unos indicadores claros y pertinentes, de un procesamiento integrador que realmente permita detectar los niveles de calidad de la misma. Todo esto es importante porque evaluar y planear son dos acciones que no se pueden separar por cuanto el éxito de la segunda depende del éxito de la primera.

En esta misma línea se retoma el estudio sobre la calidad de la educación en Colombia del ICFES mejor SABER (Celis, et. al., 2012), donde se observa que los resultados permiten concluir que existen brechas educativas en la educación media y en la educación superior asociadas a problemas de eficacia escolar. Sin embargo, existen diferencias en la dinámica educativa de ambos niveles analizados: mientras en la educación media se ratifica la importancia de las condiciones socioeconómicas y los antecedentes familiares, en la educación superior se destaca la importancia de las instituciones educativas en el puntaje obtenido por los estudiantes.

En la educación básica, el aporte de las instituciones educativas al logro es muy bajo, no obstante, existen diferencias entre el sector oficial y no oficial. En las instituciones oficiales, la varianza asociada al plantel alcanza el 11% en algunas áreas, en el sector no oficial llega hasta el 22%. Así, para quienes logran ingresar a un plantel privado la elección del mismo es relevante. Un plantel de alta calidad puede aportar mucho al logro educativo, pero un plantel de calidad promedio puede resultar en igual o peor situación que un plantel oficial. La mayoría de los estudiantes del nivel básico se encuentra en trampa de calidad educativa. Analizando estos resultados se puede deducir la influencia de la calidad educativa ofrecida por una institución en los resultados de las pruebas estandarizadas y retomando el tema de la evaluación se enfrentan dos variables más: calidad educativa y resultados de las evaluaciones o pruebas. En este sentido, son directamente proporcionales por cuanto los resultados del estudio corroboran que a mayor calidad educativa, mayores son los resultados en las pruebas SABER.

Lo anterior, se ratifica con la investigación realizada por Barrera et al. (2012), donde se plantea en una de las conclusiones que un sistema de medición de la calidad robusto es condición *sine qua non* para que Colombia cuente con medidas certeras de calidad, con un mejoramiento en las distintas instituciones educativas y para que las políticas de incentivos que se proponen se puedan llevar a cabo. Si bien el sistema colombiano ha mejorado sustancialmente en los últimos años aún es necesario completar el esfuerzo, por lo tanto la universalización de la aplicación controlada de las pruebas, una periodicidad anual y la posibilidad de comparaciones a nivel de institución educativa son fundamentales.

Ahora bien, la tesis doctoral de Borrás Aguirre (2013) después de establecer las fortalezas y debilidades en cada uno de los casos estudiados una vez implementado un sistema de gestión de calidad (SGC) y de establecer sugerencias para el Ministerio de Educación Nacional y para futuras investigaciones en materia de rigurosidad investigativa, plantea una ruta para poder avanzar en la implantación de un SGC, que según este estudio genera un impacto muy positivo en la vida escolar. Esta ruta ha de plantearse en función de las gestiones, procesos y componentes que se desarrollan en el sector educativo público desde el año 2008, a fin de no truncar los procesos básicos de gestión escolar que ya se han desarrollado en las instituciones educativas del país, por el contrario, deben mejorarse con la aplicación de la norma o modelo de calidad.

Finalmente, esta investigación plantea temáticas para futuros desarrollos investigativos como realizar trabajos contextualizados geográficamente sobre gestión de calidad en el país,

hacer un análisis comparativo sobre la implantación del SGC en colegios públicos y privados, adelantar estudios comparativos sobre la implantación de SGC en organizaciones con distinto objeto social, trabajar en el diseño de nuevos instrumentos para el diagnóstico de las organizaciones donde se requiere implantar el SGC, búsqueda de explicaciones desde la teoría emanada de disciplinas como la administración, la psicología, la sociología, la antropología, entre otras, aplicadas a las distintas dinámicas de la escuela, que posibilitan o dificultan los procesos de cambio.

Lo anterior es de gran importancia por cuanto marca la pauta de necesidades para el desarrollo de esta categoría investigativa, con lo cual se puede transitar por un camino pertinente y se puede garantizar un impacto positivo y un aporte eficaz en materia de calidad educativa en Colombia.

Siguiendo este recorrido investigativo, en la ciudad de Barranquilla también existen avances en la profundización de esta categoría. Para iniciar, encontramos el análisis de la Secretaria de Educación (2009), que expresa que once colegios públicos de la ciudad recibieron la acreditación de excelencia con la implementación del modelo de gestión EFQM en el nivel de acceso. Con esto, las instituciones educativas distritales han comenzado a aceptar que la administración de la calidad en la educación se consigue mediante la buena gestión de actividades para ganar eficiencia, efectividad y ventaja competitiva, asegurando el éxito a largo

plazo al satisfacer las necesidades de los estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general.

En este contexto la certificación en calidad garantiza que las instituciones educativas oficiales sean organizadas académica y administrativamente al implementar un Sistema de Gestión de Calidad en sus procesos de planeación y prestación del servicio educativo, así como también se garantiza que el diseño curricular esté acorde con las necesidades de los estudiantes.

Indiscutiblemente, la certificación en calidad de las instituciones representa un aporte para esta investigación ya que se muestra como herramienta de mejoramiento en los procesos de mejora continua, ayuda a fortalecer las funciones y roles que desempeña cada docente y provee de un valor agregado para determinar las falencias y trabajar en su mejoramiento.

Una experiencia análoga a esta investigación la realizó Llanos Bolívar (2009), quien plantea que cuando se aborda la temática relacionada con el PEI se quiere dejar claro que se refiere al proceso vital que se lleva a cabo al interior de las instituciones educativas con participación de toda la comunidad y con miras a mejorar la calidad educativa, partiendo de unas realidades locales, regionales y nacionales. Además, analiza las necesidades educativas y formativas del ciudadano del siglo XXI y su articulación con el PEI como elemento dinamizador de su formación integral.

Es interesante resaltar que esta investigación aporta referentes críticos en este estudio al poner de manifiesto que la elaboración del PEI es la oportunidad para que una institución educativa pueda mejorar la calidad de la educación, teniendo en cuenta las necesidades educativas de la comunidad en la que se desarrolla, que responda a unos principios y fines de la educación del país, generando procesos de reflexión pedagógica al interior de las instituciones, investigación y construcción colectiva, con independencia de la mirada de externos.

Otro planteamiento de interés lo hacen Benítez (2010) quienes evidencian la falta de reconocimiento de las responsabilidades que tienen algunos actores educativos alrededor de la calidad de la educación en el Distrito de Barranquilla, así como la relación o asociación entre este concepto y los actores educativos.

Esta investigación dio como resultado que los docentes y directivos no se reconocen como actores activos a la hora de definir su rol dentro de un proceso formativo de calidad, lo que implica un nivel de omisión o desconocimiento de su papel al desarrollar, formar o preparar acciones, todo, dentro del marco de su papel como ejecutores de la educación. Estas experiencias ponen en evidencia para la presente investigación la importancia en definir las responsabilidades que tienen cada uno de los actores educativos de una institución alrededor de la calidad de la educación como proceso de mejoramiento para ofrecer una calidad educativa.

Así mismo, es importante resaltar que la ministra de educación, María Fernanda Campo, en el marco del foro “¿Cómo mejorar la calidad de la educación en Colombia?” (2013), declaró que en este momento Barranquilla es la ciudad de la costa y del país que más altos índices en mejoramiento de la calidad registra en todo el territorio nacional. Por lo anterior, el secretario de educación, José Carlos Herrera (2013), expuso los alcances que han permitido a la administración distrital entregar espacios y aulas dignas, grandes infraestructuras educativas, tecnología, capacitación docente y programas de articulación. En este importante espacio el Secretario de Educación demostró que los ambientes innovadores no solamente hacen referencia a unos buenos y confortables salones de clase, también hizo especial énfasis en el desarrollo integral, donde se mejoraron las calles, los centros de salud y obviamente las condiciones de los planteles educativos.

En este sentido, cabe resaltar una de las conclusiones de este foro referida a que una educación de calidad encierra varios factores que asociados brindan satisfacción al estudiante para que este se sienta motivado y con expectativas de aprender. Aspectos como infraestructura, tecnología, espacios de esparcimiento, ambientes dignos, entre otros, y factores externos como atención en los centros de salud y merienda reforzada, hacen de la ciudad de Barranquilla una ciudad comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa de los jóvenes que lideraran la ciudad.

Por otra parte, la Alcaldía de Barranquilla a través de su Secretaría de Educación, estableció el plan territorial de formación a docentes y directivos docentes (2013 – 2015) donde se propone un modelo de formación pertinente y acorde con los retos que plantea la sociedad actual a la escuela y al maestro. En esto se reconoce el papel fundamental que juegan los docentes y directivos docentes dentro de los procesos de aprendizaje y se propone fomentar, apoyar, acompañar y monitorear el desarrollo profesional de los mismos a través de un abanico de oportunidades de formación con altos estándares de calidad, que logre generar en las instituciones educativas escenarios para la transformación de la calidad y garantizar de esta manera la movilidad social e interlocución de los saberes desde un sistema de educación pertinente e incluyente.

Este plan apunta a la cualificación y mejoramiento profesional de los docentes, y es aquí donde radica la importancia para nuestra investigación porque como herramienta para el mejoramiento de la calidad educativa busca el fortalecimiento de los profesores en sus competencias pedagógicas, propiciando que la práctica docente deje de ser una tarea individual y desconocida en la comunidad educativa para convertirse en tema de reflexión permanente para todas las instituciones educativas del Distrito de Barranquilla. En una palabra, el docente tiene en sus manos la formación integral de los estudiantes.

Las diferentes investigaciones reseñadas que abordan los planos mundial, nacional y local ponen de manifiesto que la calidad educativa es vista desde diferentes ámbitos según el contexto y el objeto investigado, igualmente, que está influenciada por varios factores en los que convergen las distintas investigaciones como las personas, la gestión administrativa y educativa, los recursos, la planeación, la evaluación, la capacitación de los docentes, el trabajo pedagógico, el liderazgo, la tecnología y los procesos, aspectos que hacen parte de la vida institucional y que se encuentran referenciados en el PEI, no como un proyecto de escritorio sino como uno que se constituya en la dinámica misma del establecimiento educativo.

Asimismo, es claro que el concepto de calidad de la educación tiene múltiples percepciones que lo ubican como concepto polisémico y de naturaleza compleja. Desde esta perspectiva, se hace necesario expresar la imposibilidad de manejar un único concepto o un único enfoque para su abordaje. No obstante, uno de los propósitos de la elaboración de la presente investigación es el de intentar una sistematización válida de los diferentes estudios e investigaciones que sobre esta categoría se han desarrollado en las últimas cuatro décadas.

Volviendo a la segunda categoría estudiada en la presente investigación, el plan de mejoramiento institucional, se puede afirmar que la mejora continua se evidencia en el caminar hacia un cambio educativo desarrollado mediante un proceso sistemático y planificado en el que la institución educativa va transformando sus procesos desde las diferentes gestiones, su

organización y cultura con el fin de mejorar la prestación del servicio educativo ofrecido, evidenciado en los resultados del establecimiento.

Los procesos de reforma educativa de la década de los noventa en América Latina, fueron acompañados mayoritariamente por políticas y programas de mejora de la calidad educativa que entregaban mayor autonomía a las escuelas para que tomaran y asumieran decisiones de distinto tipo, tendientes a incrementar la calidad de su oferta educativa. La mayoría de los estudios que investigan la mejora de la escuela se han preocupado por comprender qué requieren las instituciones para mejorar y cómo se produce este cambio. Así, y gracias al conocimiento acumulado desde el movimiento de mejora escolar, hoy se disponen de interesantes pistas respecto a cómo deben cambiar las instituciones para ofrecer una educación de calidad.

En este sentido, Murillo (2003) plantea que la mejora de la escuela es la capacidad que ésta tiene para incrementar de forma simultánea el aprendizaje de los alumnos y el desarrollo de la comunidad escolar. Sus fundamentos son: está centrado en la escuela, implica a todo el personal del centro, construye una comunidad de aprendizaje que incluye a la comunidad escolar en su conjunto, está guiado por la información obtenida tanto a partir de datos del centro docente y sus alumnos como de la literatura de investigación, potencia el desarrollo continuo del profesorado, fomenta la capacidad de los alumnos para aprender, se centra en el análisis de la enseñanza, el currículo y en el desarrollo de iniciativas para mejorarlo.

Analizando los anteriores factores, se puede inferir que el éxito de un buen PMI, no puede ser otro que transformar una escuela para que sea eficaz, es decir, una institución que constantemente implementa estrategias y actividades que van fundamentalmente en doble vía: la formación de estudiantes y el desarrollo de la comunidad en todos sus ámbitos pero siempre respondiendo al contexto interno y externo.

Ahora bien, en su investigación sobre la mejora y la eficacia de las escuelas en zonas socioeconómicas desfavorecidas, Muijs (2003) plantea como resultados unos factores clave que conducen a la mejora de las instituciones con estas condiciones: centrarse en la enseñanza y el aprendizaje, implicar a padres y madres de familia, convertirse en comunidades de aprendizaje, enfatizar el continuo desarrollo profesional, favorecer el liderazgo eficaz, crear un entorno rico en información, crear una cultura escolar positiva, tener apoyo externo, provisión de recursos e incorporar programas de mejora externos. Estos resultados investigativos son un gran aporte para el presente trabajo por cuanto se desarrolla en centros educativos distritales de la zona suroccidental de Barranquilla, que poseen características de escuelas con condiciones socioeconómicas desfavorables, por lo cual se pueden inferir algunos aspectos clave que deben estar evidenciados en los PMI de los centros investigados para favorecer la mejora del servicio educativo brindado por ellos.

Por otra parte, Román (2004) plantea que el fortalecimiento y mejora de la calidad educativa en las escuelas vulnerables dependen de una serie de factores que involucran a la

sociedad en su conjunto y comprometen a la escuela, tanto desde el interior como en su relación con el afuera. Siendo así, parte del desafío y la responsabilidad de los actores del sistema educativo consiste en la identificación de dichos factores e implementación de estrategias pertinentes en los diferentes espacios en que les corresponde actuar. Así, mejorar la calidad escolar, no es sino identificar cuáles han de ser los procesos y prácticas necesarios de cambiar para que la escuela pueda retomar su sentido y rol esenciales e implementar los cambios desde la aplicación de estrategias asertivas que apunten a una transformación real. Al respecto, Román (2008) sostiene que:

Los planes de mejoramiento se constituyen así en instrumentos de gestión institucional de mediano o largo plazo, a través del cual se piensa, planifica y organiza el mejoramiento educativo que deberá impactar en la calidad y equidad buscada: aprendizajes significativos y estables para todos los estudiantes. Pag.1(9), 1-18.

De acuerdo con lo anterior, se está hablando de un proceso integral y complejo que integra decisión, voluntad, compromiso con acción pertinente y responsabilidad compartida. Que influye en los saberes, prácticas, juicios y prejuicios, expectativas y rutinas y ha de movilizar coordinadamente a estudiantes, padres, docentes, directores, directivos y administradores, así como a supervisores y actores técnicos y políticos de los niveles intermedios de los sistemas educativos.

Ahora bien, la innovación permanente debe permitir que las escuelas se constituyan en verdaderas comunidades de aprendizaje sostenidas en una sólida autonomía pedagógica y de gestión que les permita mejorar y sostener la calidad educativa. Definitivamente, de acuerdo con esto la mejora de la escuela implica dejar de mirar cada ámbito y actor por separado, asumir que la magnitud y la relevancia del cambio a lograr no se consiguen sólo con tener buenos planes o proyectos de mejoramiento, sino con la participación y el compromiso de la comunidad educativa.

Así pues el verdadero cambio y transformación de las escuelas solo será posible con el acuerdo y consenso de todos, con la participación activa y comprometida de cada uno de los actores. Para esto, debe existir una firme decisión de mejorar la práctica profesional y velar por ello con la voluntad de querer reconocer las fortalezas y debilidades propias así como las ajenas, y con la validación de los sistemas y mecanismos internos y externos para resguardar y sostener el cambio alcanzado. Lo expuesto hasta aquí muestra que el cambio es posible, pero que los esfuerzos que ha de realizar la escuela para producir aquellas innovaciones que mejoren significativamente la educación ofrecida en ella son trascendentales.

En este sentido, González Rodríguez (2012) pudo establecer en su tesis de maestría que se fortaleció y se dinamizó el PEI y el PMI de la Institución Educativa Cárdenas Centro de Palmira, mediante el establecimiento de una estrategia de uso y apropiación de TIC y se elaboró un Plan de Gestión Institucional con este énfasis (plan de acción operativo), con miras a mejorar la

calidad de la educación institucional. Esta investigación hace un aporte significativo por cuanto se pudo establecer que fortaleciendo el ejercicio de planificación asociada al PEI, con estrategias innovadoras y dándole un nuevo rumbo a la gestión, se puede garantizar la mejora continua que redundará en la calidad del servicio prestado. Es así como la escuela puede definir y emprender el proceso de mejoramiento y como puede surgir el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las características y elementos que deben contemplar estos instrumentos de planificación, implementación y evaluación de la calidad?

Si se habla específicamente de planificación, en Colombia hay avances significativos en cuanto a los instrumentos básicos para la elaboración de planes de mejoramiento institucional. Es así como en el año 2008 surge la *Serie No 34: Guía para el mejoramiento Institucional*, de la autoevaluación al PMI. En ella se caracterizan los establecimientos educativos que mejoran continuamente y se establecen los pasos a seguir para lograr la ruta indicada hacia la mejora. Será la institución la que deberá establecer un camino innovador para elaborar y desarrollar este plan con miras a generar un impacto de transformación real en la vida escolar.

Este panorama ha provocado que las políticas educativas nacionales como las distritales consideren el plan de mejoramiento como un sistema para establecer estrategias de mejora con base en una autoevaluación institucional para tener todo bien planificado y proyectado. Dicho plan no está ceñido únicamente a la definición de objetivos estratégicos y metas, sino que este es un proceso integral de las dimensiones del PEI. Es oportuno señalar que este plan también

contempla variables organizacionales pero que las mismas no podrían estandarizarse en razón a que cada institución está enmarcada en un contexto con múltiples dinámicas entre actores y prácticas. Por consiguiente, para fortalecer la gestión participativa existe la necesidad de articular el plan de mejoramiento al tiempo que contextualizar políticas concertadas entre el Ministerio, los entes territoriales y las universidades con sus facultades de educación.

Tomando esto como marco de referencia, la presente investigación expresa un estado del arte sujeto a cambios, pues en la Región Caribe colombiana y en particular en el Distrito de Barranquilla, aún no se ha explorado a profundidad la dimensión del plan de mejoramiento institucional como variable investigativa. Aunque no puede afirmarse que ello signifique una limitante, sí es una oportunidad para generar resultados de impacto incluso en políticas públicas.

Ahora bien, en la línea de Gestión Participativa en América Latina, se encuentra la tesis de maestría de Zúñiga del Cid (2008), en la cual se concluye como resultado que para lograr un desarrollo eficaz y eficiente de los procesos de gestión de los centros educativos, se debe potenciar la participación comunitaria en cuanto facilita la conformación de una comunidad educativa que interacciona en una dinámica de aprendizaje permanente. El aporte de esta investigación es valioso e importante para este trabajo, pues sus resultados corroboran que el compromiso de la comunidad educativa en diferentes ámbitos como el convivencial, curricular, financiero, entre otros, es trascendental al punto de que desde los referentes políticos también le han dado importancia. El papel del padre de familia ha cambiado, ahora no solo compra los textos escolares, también es veedor de todos los procesos de la escuela y gracias a su intervención se puede mejorar la calidad educativa.

Lo expuesto conlleva a crear una sociedad participativa que actúe a favor de la educación, buscando procesos eficaces y eficientes que conduzcan a mejorar la calidad educativa. Lo anterior, por supuesto, teniendo como referencia que la participación para convertirse en instrumento de desarrollo, empoderamiento y equidad social debe ser significativa y auténtica, debe involucrar a todos los actores diferenciando pero sincronizando sus roles, y debe darse en los diversos ámbitos y dimensiones de lo educativo: desde el aula de clase hasta la política educativa, dentro de la educación escolar y de la extra-escolar, en los aspectos administrativos y en los relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, en el plano local así como en el nacional y el global.

Por otra parte, en la tesis de maestría presentada por Jahuira Cruz (2001), una de las conclusiones después del estudio de casos, es que los padres de familia, algunas autoridades comunales y los profesores de Chamchilla, tienen nociones diferentes sobre la participación en la gestión educativa, nociones vinculadas con el apoyo al director y a los profesores en los trámites de los recursos humanos y materiales requeridos por la escuela, así como asistencia a las reuniones y trabajos con mano de obra, como contribución financiera y como acto de negociación.

Las anteriores evidencias son importantes para el presente estudio, por cuanto la gestión participativa como categoría investigada juega un papel fundamental en la construcción de los PMI, por lo cual es necesario analizar y potenciar la intervención de los padres de familia y la

comunidad en las diferentes actividades de la escuela, desde su propia visión interconectada a la institucional. La metodología de esta tesis de maestría es muy pertinente para la presente investigación, porque utilizaron estrategias de observación participante, entrevistas a profundidad, tanto individuales como a grupos focales, que permitieron recuperar las diferentes opiniones, expectativas y experiencias de los actores del contexto comunal y escolar, las cuales serán aplicadas en el diseño metodológico de este trabajo, por ser también una investigación cualitativa y específicamente de acción educativa, en búsqueda de la participación de los actores, donde tanto las investigadoras como los investigados están involucrados en los procesos de análisis, reflexiones, valoraciones y experimentaciones con relación al PMI.

En esta perspectiva la comunidad educativa cuenta con diversos espacios de participación, como lo establece la Ley General de Educación en Colombia (115 de 1994 artículo 142) en los siguientes mecanismos de participación:

Cada establecimiento educativo del estado tiene un gobierno escolar conformado por el rector, Consejo Directivo y el Consejo Académico. Su función es considerar las iniciativas de estudiantes, educadores y padres de familia en la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades comunitarias y demás acciones de participación democrática en la vida escolar. Pág. 72

De igual forma, el artículo 5° de la misma ley consagra dentro de los fines de la educación la formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación, la formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como el ejercicio de la tolerancia y de la libertad. El artículo 68 de la Constitución Nacional de Colombia dice que la comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación así como que los padres de familia tendrán derecho de escoger el tipo de educación para sus hijos menores.

En conclusión, se percibe que en Colombia existen esfuerzos por integrar la participación de la comunidad en la gestión escolar, con la finalidad de que todos los colegios sean capaces de crear, dirigir y regular sus acciones educativas, mediante procesos de participación real en la toma de decisiones, la vigilancia social, el control y la rendición de cuentas. Para lograr esos propósitos, la participación de la ciudadanía en la gestión escolar es una condición esencial. Solo en la medida que los gobiernos escolares sean un mecanismo democrático real para la toma de decisiones, que la comunidad conozca y exija resultados a las instituciones educativas, que los padres pregunten por la calidad y que los directivos informen sobre la utilización de los recursos, se puede aspirar a escuelas más democráticas y efectivas.

5.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Se trata de integrar el problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a esta tarea, con el fin de situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de las categorías que se utilizan. Soportando estos elementos Ander-Egg Ezequiel (1983) señala:

En el marco teórico se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación. Este marco teórico es el que orienta la investigación en el sentido de que la teoría es la que decide lo que se puede observar. Pág. 29

A continuación, se presentan las líneas o categorías que sustentan esta investigación iniciando un recorrido por la historia y los aspectos legales del plan de mejoramiento institucional como proceso fundamental de planificación en el desarrollo educativo, luego se

presenta su cronología y finalmente el análisis de los conceptos fundamentales de las categorías calidad educativa y dispositivo de gestión participativa.

En el contexto cotidiano es común escuchar hablar de conceptos como el de calidad de vida, calidad de productos y servicios, calidad de comunicación y calidad organizacional. En medio de este contexto sobresale el concepto de calidad educativa. A propósito, surge un interrogante importante: ¿Es lo mismo hablar de la calidad de un producto que de la calidad educativa?, es decir, ¿se refieren al mismo sentido?

Las múltiples interpretaciones y conceptualizaciones alrededor del término calidad, como resultado de la inquietud cada vez mayor a nivel de organizaciones y por lo tanto a nivel educativo, ha generado que no exista una única visión con un alcance generalizado, por cuanto no es un problema actual como se ha evidenciado en el presente recorrido conceptual sino que se remonta incluso al mundo griego. Calidad proviene del vocablo griego *Kalos* que significa bueno, hermoso, noble y del latín *quálitas* derivación de *qualis*, que significa la cualidad referida al modo de ser.

Según la Real Academia de la Lengua Española, la calidad es definida como el conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una cosa o persona. Con el paso de los años el término ha ido cambiando fruto del mismo desarrollo del concepto. Dada la amplitud de la palabra calidad es pertinente una delimitación de sus dimensiones: el de los fines y el de los medios. Los primeros, se refieren a la dimensión axiológica, en tanto que los segundos apuntan a

todo el proceso a través del cual se adquiere un saber o conocimiento. Algunas definiciones entre lo tradicional y lo contextual son las siguientes:

Para Crosby (2002) la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente y al lograrlo se alcanza o logra cero defectos. Por su parte, Graells (2002) apunta a que la calidad en la educación a todos los jóvenes es la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes. Para Westinghouse (2010) la calidad total es el liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer. Lawrence (2010) afirma que las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado.

A partir de lo anterior, entonces, se observa que una definición de calidad es esencialmente económica y responde a un enfoque competitivo desde la relación oferta-demanda. Otra versión que ha generado controversia es la de Gento (1998) pues pone en el escenario educativo las concepciones empresariales en lo pedagógico y piensa la calidad como los rasgos o características a un determinado ente o a diversos entes, en donde cada uno de sus componentes responde a la configuración de un conjunto de criterios que han sido contruidos y formulados con idoneidad.

Si se relaciona esta conceptualización con la presente investigación, se observa que el PMI consta de varios componentes que se constituyen en las gestiones del PEI y que cada una de ellas trabaja y responde a un conjunto de criterios unificados. En este caso, objetivos estratégicos y metas que se desprenden de la visión y misión institucional y que debieron ser construidas en equipo y que para el autor es la verdadera calidad.

En esta misma línea de tiempo, la aparición del concepto calidad de la educación se produjo históricamente dentro de un contexto específico. Viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final que pone a la educación en guardia, sobre todo porque bajo estas ideas suelen estar los conceptos de la ideología de eficiencia social que considera al docente poco menos que como un obrero de línea, que emplea paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales le llegan prefabricados, y en el cual la calidad se mide por fenómenos casi aislados que se recogen en un producto final.

Esto trae serias incompatibilidades a este concepto: la ideología curricular de la eficiencia social, vinculada a la corriente llamada tecnología educativa que entiende calidad de la educación como eficiencia, como rendimiento escolar. A partir de la instauración de una política educativa de corte neoliberal se buscan justificaciones académicas que permitan fundamentar la restricción del ingreso a la educación. Estas justificaciones crean nuevos fetiches pedagógicos que se caracterizan por su debilidad conceptual, tal es el caso de términos como calidad de la educación.

Todos estos postulados, llegaron a los textos relacionados con la educación directamente importados de la teoría de la administración basada en el modelo de la eficiencia económica. Éste da un valor prioritario a los elementos materiales y establece metodologías como la de costo-efectividad, difícilmente trasladables a los sectores sociales, y por ello al área educativa. Algunos intentos de replanteo en este sentido no superaron las limitaciones intrínsecas de estas aproximaciones. Lo que ocurre es que se ha trabajado con una definición demasiado simplificada y muy parcial de una idea sobre abarcadora, pues recortando las posibilidades se la define restrictivamente, se le transforma en una medición, para lo cual se le inscribe en un marco puntual casi positivista, muchas veces hasta conductista, leyendo solo conductas específicas.

En contraste con la opinión de las investigadoras, el concepto de calidad de la educación está lleno de potencialidades interesantes y por explicitar. Es por esto necesario traer a la discusión las ideas de eficacia y eficiencia que están relacionadas con esta cuestión. Estos conceptos han sido tradicionalmente resistidos en el campo de la educación en general. Dada la complejidad del objeto de estudio investigado, se observa que las ideas alrededor del concepto de calidad, abordada por la educación, complejizan la valoración en la aprehensión de un fenómeno a evaluar y planear, por ello la concepción de calidad está permeada por la subjetividad y es en este sentido que Cheng y Tam (1997) conceptualizan la calidad educativa como:

El conjunto de los elementos que existen al inicio, durante y como consecuencia del proceso de educación, provisto por un sistema educativo que presta servicios que satisfacen completamente a los participantes estratégicos tanto internos como externos, mediante el cumplimiento de sus expectativas explícitas e implícitas.

En este sentido, dentro de un proceso de calidad institucional la mejora continua se constituye en una cultura que parte de evaluar y diagnosticar (inicio), que desarrolla unas estrategias pertinentes para responder a las necesidades del contexto (durante) y que genera un resultado o impacto en la comunidad (consecuencia), en esto se resume la esencia del PMI como categoría primordial investigada.

Garduño (1999), por su parte, expresa que la calidad educativa desde un enfoque sistémico se puede expresar como las características o rasgos de los insumos, procesos, resultados y productos educativos que la singularizan y la hacen distinguirse. Debe tenerse en cuenta que el terreno para establecer una aproximación conceptual al fenómeno calidad es de carácter subjetivo y depende en muchos casos de los actores y contextos. En palabras de Edwards (1991)

El concepto de calidad, en tanto significante, es referente de significados históricamente producidos y en ese sentido es un concepto que no puede definirse en términos esenciales, ni absolutos: por tanto, tampoco es un concepto neutro. No es pensable una sola definición de calidad, dado que subyace en ella las que se adopten acerca de sujeto, sociedad, vida y

educación. Al dar por supuesto el concepto de calidad y sólo operar con él, este aparece como si fuera neutro y universal. Sin embargo, la definición de calidad de la educación conlleva un posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo. p. 19

En esta misma línea de conceptualizaciones sobre calidad, Ruano (2003) señala que el concepto calidad educativa puede definirse como el conjunto de actividades pedagógicas, programáticas y organizativas que propician mejoras en el desempeño académico y profesional de los actores del proceso enseñanza-aprendizaje-investigación. De lo anterior se infiere que la calidad está articulada al proceso educativo e incluye especificidades contempladas en las dimensiones que la institución educativa proponga e incluso aquellas que externamente son decretadas. Sobre éstas aparece el concepto de medición o impacto en términos de sus consecuencias y productos no solo cognitivos sino de carácter social.

Sin duda, existe una articulación entre la calidad y el proceso educativo, pero con ciertos aspectos particulares propios del desarrollo del establecimiento educativo y de las que externamente son decretadas. Sobre éstas aparece el concepto de estrategias de mejora aplicadas a una realidad que pretende ser transformada.

Es en este panorama de incertidumbres donde surge un gran riesgo en la apropiación del término calidad, pues la concepción del quehacer educativo se piensa en términos de una estrecha relación de costo- beneficio, es decir, la consideración de la rentabilidad de la inversión con relación a los niveles de excelencia. Ante esto, paralelamente emerge la ideología tecnicista

y reduccionista que dispone todos los procesos educativos bajo una perspectiva de la gestión de la calidad, que lleva a los establecimientos educativos a invertir grandes cantidades de dinero en una empresa externa que establece una organización institucional muchas veces descontextualizada y apartada de la realidad, viendo en esta línea la única forma de alcanzar la calidad tan anhelada.

Ahora bien, el reduccionismo de este concepto también se refiere a enmarcarlo solo en la concepción de que calidad es igual a la satisfacción de los clientes, como si los padres de familia, estudiantes y comunidad en general fueran simples usuarios que reciben un servicio y que luego obtienen un producto bajo un proceso estandarizado. De allí la importancia de pensar en un concepto de calidad educativa más integral y participativo para que desde la gestión todos los actores del proceso se sientan responsables y protagonistas del mismo.

La anterior reflexión sobre el reduccionismo conceptual de esta categoría propicia también la premisa acerca de limitar la calidad a las estandarizaciones. Las instituciones educativas bajo un principio de calidad deben responder a los intereses y necesidades de una sociedad, es decir, a un proyecto socio-cultural de educación y formación, y no únicamente a evaluaciones externas y esquemas de gobiernos reformistas. En consecuencia, la calidad educativa se estructura a partir de una interconexión de factores articulados a un contexto: apropiación referencial de la situación social y política del país, estructura organizacional, infraestructura, talento humano, recursos, trascendencia, planeación, verificación y evaluación, de allí la importancia de la

conceptualización de la calidad de una manera holística, en donde cada establecimiento deberá aprehender y apropiarse de cada aspecto para que al combinarlos en la vida escolar obtenga excelentes resultados.

De esta manera, la calidad de la educación es todo un proceso dinámico que se transforma según el momento histórico, que es influenciado por la cultura y busca satisfacer las necesidades de los actores insertos en una sociedad. La calidad de la educación implica un proceso sistemático y continuo de mejora sobre todos y cada uno de sus elementos.

Ante estas declaraciones se puede retomar lo expresado por Escudero Muñoz (2003) quien afirma que:

La calidad en general y la educativa en particular se ha convertido en un paraguas que acoge ideas, contenidos, valores y propuestas muy dispares. Por principio nadie puede estar en contra de ella. Cuando distintas ideologías sociales y educativas, se ponen a precisar, de qué calidad hablan y persiguen, lo comprensible es que las discrepancias salten a la vista, tanto en los discursos, como en las políticas y resultados. P.23

Se puede inferir, entonces, que la existencia de una amplia gama de definiciones sobre el concepto calidad permite considerar que el contexto y los intereses apremiantes conducen a dos grandes vertientes: la visión cualitativa y la cuantitativa de la misma. En el marco de esta discusión conceptual sobre calidad educativa, es importante retomar las reuniones de Jomtien y

Quito porque ayudan a acotar y enmarcar el problema. Está claro que el dilema de la actualidad es cómo dar mejor educación a toda la población, y en esta concepción se expresan los dos problemas que permiten avanzar en esta reflexión: por un lado, cómo dar mejor educación de calidad y, por el otro, cómo hacerlo para todos.

Algunos de los compromisos internacionales asumidos por Latinoamérica y el Caribe en educación de calidad están en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (Jomtien, 1990) y que plantea ampliar la cobertura educativa para garantizar las necesidades básicas de aprendizaje a toda la población. Sin embargo, en el año 2000 no se cumplieron los objetivos definidos en este evento. Se podría decir que los desafíos de esta conferencia muestran los inicios de una lucha por lograr una educación de calidad para todos, dando importancia a los más desfavorecidos, particularmente niñas y mujeres, en busca de una enseñanza primaria accesible para todos y con calidad del aprendizaje, queriendo reducir el analfabetismo como herramienta contra la pobreza.

Así las cosas, es importante resaltar que aunque los objetivos en Jomtien no se cumplieron los países latinoamericanos asumieron la responsabilidad de continuar con los esfuerzos realizados durante los noventa y se comprometieron a seguir realizando los empeños necesarios para llegar al 2015 con una educación básica de calidad para todos los niños desde su nacimiento. Es aquí donde cobra importancia el Foro Mundial sobre la educación Dakar - Senegal (2000): este foro establece una serie de necesidades educativas como extender y mejorar la protección y educación integral de la primera infancia, velar porque todos los niños y sobre

todo las niñas tengan acceso y puedan terminar una enseñanza primaria gratuita, obligatoria y de buena calidad, atender las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos, aumentar los niveles de alfabetización en un 50% y, finalmente, mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación.

En este contexto, desde el punto de vista de las autoras, para garantizar una educación de buena calidad se deben bajar las tasas de analfabetismo y posibilitar la formación de las personas a lo largo de la vida. Además, los recursos y esfuerzos para mejorar la calidad y equidad de la educación necesitan ser intensificados en favor de un desarrollo más justo y humano, pues no basta solo con realizar propuestas políticas, hay que llevarlas a cabo desde cada contexto.

Los resultados de este foro reafirman la conceptualización y perspectiva de calidad educativa que se viene manejando y ponen de manifiesto cómo la cantidad y calidad de las didácticas, la disponibilidad de los mínimos materiales educativos e incentivos socioeconómicos y culturales en los sistemas de educación se convierten en factores que inciden directamente en la calidad educativa brindada, por lo cual los resultados bajos se presentan especialmente en continentes como África y en Asia.

Ahora bien, el tema de la contratación y cantidad de maestros insuficientes relacionado al tema del ahorro de los costos dentro de los sistemas educativos de los países en el mundo que

surgió como resultado en Dakar, va en contra de la pertinencia personal y social como foco de la educación, por cuanto no se dan las condiciones profesionales apropiadas para brindar una educación que responda verdaderamente a los contextos interno y externo de la escuela que influyen directamente en la calidad educativa. De estos dos eventos surgieron unos indicadores de calidad de la educación de gran importancia para esta investigación por cuanto esta categoría de estudio es fundamental dentro de la operacionalización del trabajo del PMI como dispositivo de gestión participativa y ofrece un referente básico.

Por otra parte, el Marco de Acción Regional de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA) en América Latina y el Caribe (2000) trata de una propuesta de educación permanente que atienda a las necesidades educativas de jóvenes y adultos y no se concentra únicamente en la educación básica. Este marco específico prevé un horizonte de diez años (2000-2010) y establece estrategias, líneas de acción y siete metas prioritarias.

En realidad, la EPJA constituye comúnmente un factor poco tenido en cuenta en las agendas gubernamentales, que en ocasiones deben acotar su ámbito de acción a la enseñanza regular, al tener que priorizar el uso de unos recursos escasos. Sin embargo, son cada vez mayores los esfuerzos para proporcionar educación a aquellos que no lograron insertarse con éxito en el sistema educativo, los cuales provienen de los Ministerios de Educación, y que propenden a disminuir el analfabetismo y a maximizar las garantías de una educación para todos.

Estos datos importantes como resultado de la EPJA aportan una propuesta de educación permanente para jóvenes y adultos que se puede constituir en un modelo para esta investigación, por cuanto es un referente que a pesar de no tener el auge apropiado en los ministerios, se pueden rescatar algunos elementos aplicables a la educación básica y media como propuesta para una calidad educativa que sirva de referente mundial. Entender la eficiencia en este marco permite superar el reduccionismo eficientista al que se ha hecho referencia, porque integra un criterio netamente educativo la definición de qué es calidad como parámetro para la lectura de la eficiencia. Este juicio no se realiza a partir de criterios que salen de la lógica económica, sino a partir de criterios que se originan en la lógica pedagógica.

En este orden de ideas, Santos Guerra (1999) examina los riesgos que implica para los sectores menos favorecidos de la sociedad los conceptos de calidad que se derivan desde la lógica de la empresa. A juicio de este autor poner objetivos cuantificables, evaluar su consecución mediante pruebas estandarizadas, hacer clasificaciones elementales, realizar procesos atributivos interesados, distribuir los recursos mediante criterios coherentes con los resultados es una forma de hacer triunfar una rigurosa racionalidad que no siempre garantiza la calidad.

En su análisis de lo que llama las trampas de la calidad Santos Guerra (1999) plantea que algunas son intrínsecas y otras extrínsecas. La primera de las trampas intrínsecas señaladas es la abusiva simplificación del concepto de calidad educativa. La simplificación se observa cuando, primero, se equipara la calidad con el rendimiento o la productividad y, segundo, se la evalúa con “un tipo de pruebas escasamente significativas de las tareas intelectuales más ricas (comprender, analizar, comparar, opinar, crear...). Como segunda trampa intrínseca el autor menciona la confusión. Ésta se observa cuando se identifican algunas de las condiciones que posibilitan la calidad con la calidad misma. Entre estas condiciones se encuentran las buenas instalaciones, la baja relación alumnos-docente, los abundantes materiales y los medios didácticos, incluidas las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En ocasiones, se pierde de perspectiva que todo lo mencionado configura condiciones de posibilidad para la educación que, aunque pudieran entenderse como requisitos para la calidad, ni son las únicas condiciones necesarias ni se identifican con ella en términos absolutos.

La tercera trampa intrínseca es la distorsión que deja al margen de la calidad elementos sustanciales a su definición, particularmente los que tienen que ver con juicios éticos, a saber, ¿quedan todos los valores limitados por el rendimiento?, y si no es así, ¿cuáles quedan limitados y cuáles no?, ¿cómo se posicionan ante los que quedan excluidos del proceso educativo por su bajo rendimiento? La cuarta y última trampa intrínseca mencionada también tiene una dimensión ética. Se trata de lo que el autor llama la tecnificación de las evaluaciones de calidad. Con respecto a este particular, apunta a la impresión de que solamente cuando hay un número y

medida existe rigor y objetividad. Plantea como un problema que los fenómenos complejos no pueden ser abarcados por mediciones simples.

El aporte de este autor para el presente trabajo cobra una gran importancia por cuanto realiza una reflexión profunda de los indicadores que culturalmente se tienen como referentes para medir la calidad educativa, y lo hace desde un punto de vista más humano de relaciones sociales y de cuidado por el estudiante. De allí la importancia de tener en cuenta el concepto de calidad construido al interior de las comunidades escolares para que ésta verdaderamente responda al contexto y especialmente a la persona.

Realizado este recorrido sobre el cual gravita el concepto de calidad educativa, sobresale para el fortalecimiento de este marco teórico el tema de su aseguramiento teniendo en cuenta al ser, y es allí justamente donde la planeación institucional adquiere espacio y como categoría desarrolla estos tópicos y fundamentos.

Así las cosas, el abordaje de la segunda categoría Plan de Mejoramiento Institucional inicia con la indicación de que hablar de planeación estratégica desde un plano histórico es aludir a SunTzu, uno de los destacados escritores y pensadores chinos y el más antiguo de los estrategas que

durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo. Sin bien no conoció el término planeación estratégica sí hablaba de la estrategia ofensiva. SunTzu fue el autor del más antiguo tratado militar chino *El arte de la guerra*, que fue escrito alrededor del año 500 A.C. Este no es únicamente un libro de práctica militar, sino un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación.

Teniendo en cuenta lo anterior es evidente que el tema de la planificación estratégica no es nuevo y que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente la conquista de tierras. Incluso Nicolás Maquiavelo (1513), explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Con esto se infiere la necesidad del hombre de planificar las cosas para obtener mejores resultados.

Indiscutiblemente, el término planificación ha estado relacionado con resultados y de allí se puede asociar con el término calidad. Esto se puede percibir en la historia universal cuando después de la Segunda Guerra Mundial y al rendirse Japón, el general McArthur invitó a algunos especialistas en control de calidad a impartir conferencias sobre el tema en aquel país. Estos especialistas eran, entre otros, Josep M. Juran y Edward W. Deming, quienes sembraron la semilla del conocimiento sobre calidad en un terreno altamente fértil.

Aunado a lo anterior, el apoyo gubernamental y la difusión hecha sobre control de calidad a través de radio, prensa y televisión, fueron sin duda de gran importancia para la mejora de los niveles de calidad de los productos japoneses que por mucho tiempo gozaron de pésima reputación en el mercado exterior.

El Dr. Edward Deming, pionero en los conceptos de garantía de calidad, propuso hace unos años que para poder garantizar la mejoría continua en un proceso, y así alcanzar la calidad deseada, el papel del gerente debía cambiar: las personas trabajan *en* el sistema, mientras que el gerente trabaja *sobre* el sistema para mejorarlo continuamente con la ayuda de la gente. Esta frase muy bien podría parafrasearse en el campo educativo de esta manera: los estudiantes aprenden en el sistema mientras los directivos y profesores trabajan sobre el sistema para mejorar el aprendizaje continuamente con su ayuda. Con esta experiencia Edward Deming creó el ciclo PDCA o Ciclo de Deming, convirtiéndose en el padre de la calidad total. Este ciclo, también conocido como bimore, es un método de mejora continua de la calidad en la administración de una organización. Está basado en un método ideado por Walter A. Shewhart, y también se denomina rasengan de mejora continua. Es muy utilizado por los sistemas de administración de la calidad. Las siglas PDCA son el acrónimo de *Plan, Do, Check, Act*, que en español es *Planificar, Hacer, Verificar, Actuar*, los cuatro pasos de la estrategia.

Los resultados de la implementación de este ciclo han permitido a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

Deming (1991) explica el ciclo PDCA para la calidad total:

- Plan (planificar): establecer las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Para lograrlo se deben recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso, detallar las especificaciones de los resultados esperados, definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio verificando los requisitos especificados.
- Do (hacer): ejecutar el plan estratégico contempla organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución.
- Check (verificar): pasado un periodo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente para saber si se han cumplido, y en su caso, evaluar si se ha producido la mejora
- Act (actuar): con base en las conclusiones del paso anterior si se han detectado errores parciales, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras. Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos, si se han

detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos y ofrecer una retro-alimentación y/o mejora en la planificación. p.19

De la anterior propuesta se evidencian pasos muy concretos en materia de calidad educativa en el cual el PMI como respuesta a un diagnóstico es el primer peldaño o punto de partida para alcanzar resultados esperados, es decir, de su pertinencia depende el recorrido para llegar a las metas propuestas. En síntesis, el plan de mejoramiento institucional no es una moda: se evidencia todo un conjunto de causales que colocan en el análisis y la trascendencia de dos grandes posturas, a saber, considerar el plan como forma de organización y control institucional o simplemente optar por el plan como cumplimiento de requisitos contemporáneo. No se planifica estratégicamente por vanidad, sino por estructuras epistémicas y la necesidad de resolver problemas emergentes, por tanto, como proyecto inconcluso es factible para favorecer cada realidad.

Contextualizando este ideario conceptual a la educación se observa cómo la Gestión de la Calidad Total (GCT) ha aterrizado en el ámbito educativo. La primera vez que se tuvo conocimiento de la GCT fue por medio de la revista *Organización y Gestión Educativa*, que dedicó el tercer número de 1995 monográficamente al tema. En el ámbito de la práctica en España hay diversas experiencias en curso, de las cuales la más significativa fue la iniciativa del Ministerio de Educación denominada Planes Anuales de Mejora que responde explícitamente a los planteamientos y filosofía de la GCT.

Como consecuencia de este accionar, se posesionan con el tiempo autores tales como López Rupérez (1999) quien señala:

Esa concepción global o integral de la noción de calidad escolar nos remite, necesariamente, a la correspondiente aproximación global o integral en la forma de gestionarla. La gestión de la calidad en los centros docentes ha de ser, pues, global, incidiendo sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados; promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza las instituciones educativas excelentes. p.4

En este sentido es clave el concepto de plan estratégico que combina objetivos, recursos y acciones interconectadas con miras a obtener unos resultados que lleven a fortalecer la calidad institucional. Con el planeamiento estratégico se trata de proyectar la organización en un escenario futuro. Los agentes que elaboran este plan estratégico deben arriesgar un juicio prospectivo sobre el desarrollo futuro de los acontecimientos y formular los escenarios probables. Para las autoras, la estrategia es una construcción intelectual que liga lo que se es hoy con lo que se quiere ser mañana, de modo sustantivo y concreto. Es posible pensar que la estrategia es como un puente: los valores son la base en que se afirman los estribos del puente, la orilla cercana es la realidad de hoy, la orilla lejana es la visión y el plan de mejoramiento es el puente.

Gento Palacios (1996) explica la estructura de un modelo de calidad en torno a dos elementos: los indicadores y los predictores. Los indicadores, son aquellos rasgos configurativos que pondrán de manifiesto el grado de calidad alcanzado y evidencian la calidad de un centro. Por su parte, los predictores son los factores o características que han de reunir las instituciones educativas para lograr niveles aceptables de calidad. Como su nombre lo indica, los predictores permiten predecir que dicha calidad va a producirse.

Se podría decir, entonces, que el plan de mejoramiento hace parte de los predictores de calidad porque con él se busca garantizar que la eficacia se dé en los niveles esperados, lo cual es medible a través de los indicadores que determinan el alcance de las metas institucionales. Ahora bien, Santos Guerra (1997) expresa que en las organizaciones escolares existe una serie de falacias que se instalan en el discurso escrito y en las prácticas cotidianas de los establecimientos educativos: la causa falsa, la generalización de las conclusiones, el olvido de las alternativas, el *ad hominen* (argumentar para convencer sin razonamiento), el *ad populum* (argumentar con supuestas opiniones que tienen las personas), la división, la persona y su olvido, *non sequitur* (razonamiento inconsecuente), las palabras equívocas, el *post hoc* (asumir un acontecimiento como consecuencia de otro) y la supresión de prueba.

Estos planteamientos pueden afectar el proceso de plan de mejoramiento si se tiene en cuenta que éste debe partir de la realidad objetiva como resultado de una evaluación institucional confiable, en la que no emerjan falacias como las que plantea el autor, porque en este panorama el PMI deja de ser un dispositivo de participación y por lo tanto no intervendría positivamente la calidad educativa. Para Santos Guerra (1997) la escuela tiene que disponer de medios para desarrollar los aprendizajes que debe hacer de manera ininterrumpida y colegiada. Si solo existen tiempos para la acción no habrá forma de hacer reflexión sobre la acción. Si solo existen tiempos trepidantemente llenos de actividad ciega, no será posible articular un debate comprensivo y transformador.

Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de organización, planeación, seguimiento y evaluación en un establecimiento educativo y este concepto se interconecta con la categoría PMI, por cuanto este es el planear de la escuela, pero no un cúmulo de acciones sin tener objetivos claros porque andaría a ciegas, sino acciones que partan de las necesidades de la comunidad, expresadas en una autoevaluación que permita verificar el avance para obtener buenos resultados. Ante esto, se puede retomar lo expresado por Santos Guerra (2000):

Se trata de un aprendizaje de la escuela como institución. Todos los miembros de la comunidad toman parte en el diálogo, no por una concesión generosa de la autoridad sino por el pleno derecho que les asiste. Esa inquietud institucional ha de convertirse en una plataforma de discusión en la que todos toman parte. Esta situación es frecuente en los

establecimientos educativos que buscan mostrar resultados positivos por encima de los métodos, solo con miras a cumplir requisitos y a vender una imagen lejos de la realidad, si las instituciones se entregan a esa inercia, es posible que naveguen a la deriva o, lo que es más grave, hacia el abismo. No hay viento favorable para un barco que no tiene rumbo.

Es preciso para la mejora continua tener como marco de referencia la visión y la misión institucional por su papel en la sociedad y por la naturaleza de sus prácticas en una cultura cambiante. Las escuelas tienen que aprender, tienen que romper la dinámica obsesiva de la enseñanza para transformarla en una inquietante interrogación por el aprendizaje y por su propio aprendizaje.

De acuerdo con lo anterior, se puede establecer la importancia del PMI como uno de los medios que pone en movimiento a la institución, pero no solo para el accionar desarticulado que no conlleva hacia ningún camino, sino acompañado de la reflexión con el planteamiento de unas metas concretas que permitan avanzar hacia la transformación de una realidad que puede ser mejor e impactar de una manera más positiva en los estamentos de la comunidad educativa.

Según el presente recorrido bibliográfico hasta ahora, la Gestión de la Calidad Total aplicada a la educación se introdujo en América algo más temprano en Brasil y Portugal. La revista *Educação&Realidade*, en su primer número del año 1995, dedicó diversos artículos al tema y una reseña crítica en la cual revisa dos libros de difusión de la GCT publicados en 1992 y

1994. Este análisis conceptual muestra cómo el tema del plan de mejoramiento en educación con el pasar de los años se reviste de mayor importancia por cuanto cada vez más se engrandece la inquietud y el deseo de una educación de calidad en el mundo.

Por consiguiente, es evidente cómo los planteamientos de teóricos del siglo pasado y de este cobran vigencia en materia de planificación estratégica, calidad educativa y mejora continua. En este sentido, Colombia no es ajena a estos procesos de transformación, por lo tanto es necesario reflexionar sobre el desarrollo histórico y legal de la educación de calidad a la luz de los planes de mejoramiento institucional en este país.

En esta línea, para Murillo (2004) asumir el diseño de Planes de Mejoramiento Institucional asegura dos aspectos del todo relevantes para la calidad de la educación de las escuelas: identificar claramente qué se debe cambiar y cómo ha de organizarse y funcionar la escuela para hacerlo con éxito. Desde este enfoque los logros y avances institucionales constituyen el criterio de eficacia, mientras que alcanzar resultados intermedios durante el proceso de cambio que los posibiliten suponen el criterio de mejora de la escuela.

De esta manera, los planes de mejoramiento se constituyen así en instrumentos de gestión institucional de mediano o largo plazo a través de los cuales se piensa, planifica y organiza el mejoramiento educativo que deberá impactar en la calidad y equidad buscadas. Planes

comprendidos desde esta perspectiva, focalizan la atención en el mejoramiento sustantivo, desde la certeza que su fortalecimiento y desarrollo es una real posibilidad cuando se asume colectiva y responsablemente por toda la comunidad educativa y cuando hay decisión y compromiso para establecer fortalezas y debilidades profesionales de docentes y directivos en aspectos socioculturales de estudiantes y sus familias, así como para explicitar y corregir la ineficacia e ineficiencia de prácticas institucionales. En este sentido, Posada Álvarez (2009) compara diversos estudios sobre este tema que dan como resultado ciertas tendencias entre las cuales señala unas administrativas, planificación y programación del sistema escolar, desde los ministerios de educación hasta las regiones, organizaciones escolares y las aulas que ponen de manifiesto la incidencia de un plan, y en este caso de mejoramiento, que se operacionaliza desde lo general a lo particular, es decir, sin perder de vista los fines de la educación del país, pasando por los ideales de la organización y atendiendo a las necesidades de la comunidad educativa en general.

Este autor también conceptualiza la calidad integral de la educación como un aprendizaje a través del conocer, pensar, ser, sentir, convivir y compartir: esto es aplicable al plan de mejoramiento por cuanto para elaborarlo inicialmente es necesario conocer la realidad institucional y así poder resolver problemas concretos. Acto seguido, es necesario pensar, es decir, analizar y reflexionar esta realidad para intervenirla, luego es necesario ser y sentir como una comunidad humanizante, que no tenga metas aisladas de las personas, porque su compromiso dependerá de la identificación que tengan con este plan en cuanto a los valores y expectativas. Finalmente, y no menos importante, está el convivir y compartir. El plan de

mejoramiento no puede ser una estrategia exclusiva y perteneciente a una persona o a un grupo reducido de personas, sino una construcción colectiva de una comunidad pluralista que se compromete y coopera.

Para continuar este camino es necesario tener en cuenta que en Colombia la educación es un derecho exigible como derecho de la persona y justiciable como obligación del Estado, así se desprende tanto de los pactos y convenios internacionales, incluidos en ellos la Convención de Viena de acuerdo con la cual todo tratado en vigor obliga a las partes y debe ser cumplido por ellas de buena fe (Viena mayo 1969) como de la Constitución Política que establece los derechos fundamentales, los derechos sociales, económicos y culturales y las garantías de protección y aplicación de los derechos.

La educación es un derecho de la persona reconocido universalmente. La Constitución Política de Colombia otorga a la educación de los niños la calidad de derecho fundamental. En esta dimensión, la educación tiene por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos de los demás y a las libertades fundamentales. Con ella se favorece la comprensión, la tolerancia y la amistad entre las naciones y todos los grupos étnicos y religiosos (Declaración Universal de los Derechos Humanos, DUDH, 1948). Para cumplir este propósito institucionalmente, existen los sistemas escolares, la responsabilidad compartida del Estado, la familia, la sociedad y las políticas de cobertura, eficiencia, calidad y pertinencia de la educación.

El sistema educativo colombiano fue bastante centralizado hasta la década de los años ochenta pero al finalizar esta misma el país inició su tránsito hacia la descentralización, este proceso se materializó entre otros hechos con la elección popular de alcaldes y gobernadores. Por otra parte, la entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991 fortaleció esta transición, y bajo este mismo espíritu, la Ley de Competencias y Recursos de 1993 y la Ley General de Educación de 1994, establecieron el nuevo marco institucional del sector, el cual fue refrendado por la Ley 715 de 2001.

En virtud de lo anterior, los departamentos, distritos y municipios certificados comenzaron a ser responsables de prestar directamente el servicio educativo en su respectiva área de jurisdicción y atendiendo las necesidades de la población. Entre tanto, los establecimientos educativos adquirieron autonomía para elaborar su Proyecto Educativo Institucional, PEI, así como para definir el plan de estudios, los métodos pedagógicos y la manera de organizar su trabajo. Asimismo, se constituyó el gobierno escolar que funciona a través de diferentes organismos.

De este recorrido por la educación colombiana se desprende la necesidad de establecimientos educativos proactivos mediante una gestión participativa que verdaderamente actúe sobre la transformación de la realidad de la institución. Por esto el Ministerio de Educación Nacional publicó la Guía 11 (2008) denominada: *Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional*. En ella se orienta e invita a recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información

sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos del establecimiento con el fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que permiten elaborar un Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).

Posteriormente, la Guía 34 (2008) recoge lo establecido en la guía anterior y pretende ser un apoyo, un mapa de ruta estructurado en tres etapas para formular, ejecutar y hacer seguimiento a los resultados institucionales, desde una óptica de procesos y resultados de gestión escolar, esta guía expresa que:

El PEI, el plan de mejoramiento y el plan de estudios son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y las metas definidas por el equipo directivo y la comunidad educativa. De esta forma, la institución tiene una carta de navegación, la cual debe ser conocida por todos para lograr su compromiso, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo. p.20

En este orden de ideas, el plan de mejoramiento institucional para este trabajo investigativo es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones. Con todo lo planteado no se pretende presentar el PMI como la tabla de salvación y solución a todos los problemas de los establecimientos educativos, porque este es solo una parte de un sistema organizacional, pero

que sí es definitivamente un valor agregado que de ser construido, desarrollado y evaluado con la participación de la comunidad educativa llegaría a transformar la vida de la escuela.

Se desprende de esta reflexión la importancia de que en Colombia se implemente políticas públicas en el sector educativo, verdaderamente eficaces y que lleven a la prestación de un servicio de calidad, que evidencie su eficacia e idoneidad. De esta manera, uno de los desafíos que Colombia viene atendiendo con urgencia es la calidad en la prestación de este servicio a partir de la formulación de programas sistemáticos que apunten a un tipo de ser humano crítico, analítico, reflexivo y proponente con respecto a los requerimientos que la sociedad colombiana actual manifiesta.

Desde un análisis conceptual y a partir de cómo el plan de mejoramiento institucional representa un dispositivo que moviliza la escuela, resulta importante trabajar sobre el eje transversal de la discusión del sector educativo y sobre la categoría emergente gestión participativa, sobre la cual se han desarrollado importantes disertaciones bajo marcadas orientaciones y tendencias. Antes de definir e indagar sobre esta categoría, conviene establecer una conceptualización sobre tres elementos fundamentales: dispositivo, gestión y participación.

De hecho, la combinación de estos tres conceptos está revolucionando al mundo y es utilizada hoy en día por algunas administraciones públicas para el diseño y para la aplicación de políticas sociales encaminadas a lograr una interacción y un mejor bienestar para los miembros de una comunidad. Para iniciar este análisis es importante mencionar a Foucault (1975) el cual expresa:

He dicho que el dispositivo era de naturaleza esencialmente estratégica, lo que supone que se trata de cierta manipulación de relaciones de fuerza, bien para desarrollarlas en una dirección concreta, bien para bloquearlas, o para estabilizarlas, utilizarlas, y otras. El dispositivo se halla pues siempre inscrito en un juego de poder, pero también siempre ligado a uno de los bornes del saber, que nacen de él pero, asimismo lo condicionan.p.130

En tal sentido, el concepto de dispositivo constituiría para el pensamiento de Foucault, una poderosa herramienta, útil no solo para explicar y analizar los diferentes aspectos de la realidad sino también para redescubrirlo como articulador de las nociones de poder y saber. *Poder*, entendido como un haz de relaciones más o menos organizado o más o menos piramidalizado. *Saber*, como una particular manera de poner en relación las palabras y las cosas. Para el caso de esta investigación lo expresado en el PMI y la calidad educativa evidenciada con la mediación de la gestión participativa (saber y poder) vista desde esta perspectiva.

Este aspecto nos lleva, a su vez, a considerarlo fundamentalmente como una herramienta estratégica que permitiría manipular las relaciones de fuerza a través de una intervención

racional y concertada, ya sea para desarrollarlas, utilizarlas, bloquearlas o estabilizarlas como objetivo de cambio. Las dos fuerzas en este contexto investigativo serían PMI y calidad educativa. La gestión participativa vista como un dispositivo se constituiría en un instrumento estratégico que va a permitir manejar las dos primeras categorías con miras al alcance de unos objetivos y metas institucionales.

Ahora bien, si se habla de gestión tradicionalmente este concepto se asociaba a un campo de la administración, fundamentalmente el de empresas. No era de uso común asociar la gestión a las políticas públicas y raramente se hablaba de gestionar la educación. Los cambios en el concepto de gestión tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales a que ha dado lugar la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones.

La débil teorización de lo que se entiende por gestión en el campo de la educación hace que, a menudo, ésta se circunscriba a la gestión de los recursos dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campo de la gestión escolar. En este sentido, múltiples son las definiciones que actualmente se acuñan sobre este concepto. Por su claridad y poder de síntesis la conceptualización elaborada por Pozner (2007) sobre el tema de gestión escolar es ajustable a este trabajo, cuando dice:

La gestión es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la Gestión Escolar es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos.

Si se analiza profundamente la posición de la autora, se puede inferir la relación de este concepto en el contexto de una gestión participativa, por cuanto esta visión involucra y compromete a la comunidad educativa en este conjunto de acciones que constituirían el PMI con una intencionalidad clara como lo es la mejora institucional, con base en unos indicadores definidos y concertados. Un tercer elemento en este orden de ideas es la participación, para lo cual se retoma la posición de Vallejo y Fuentes (2007) quienes expresaron que:

Ante todo la participación se debe entender como un proceso de carácter social, en el que diferentes grupos algunas veces con ideas, intereses, necesidades y aspiraciones diferentes confluyen de manera intencionada en busca de objetivos concretos en un contexto de relaciones sociales y de poder. Se concibe como un proceso en el cual los diferentes actores sociales, bajo intereses innatos, intervienen de manera directa en los asuntos de la vida colectiva para reformar o transformar los sistemas de organización política y social a que están sujetos como integrantes de un colectivo. P.132

Retomando lo anterior la comunidad educativa se constituye en el campo social objeto de esta investigación y la conforman distintos estamentos: padres de familia, directivos, docentes y estudiantes, que teniendo diferentes ideas, necesidades y aspiraciones, participan de unos ideales comunes de la escuela en torno a una visión y a una misión concertadas para aportar a la transformación de la realidad con miras a mejorarla y fortalecer la calidad educativa. En este proceso la interacción y el lenguaje juegan un papel importante para coordinar las metas Institucionales.

Vale la pena destacar, lo expresado por Miguel Santos Guerra (2000) cuando dice que hablar de participación en la escuela es hablar, de alguna manera, de democracia. La participación supone que el poder está compartido y que no está en manos de unos pocos, sean éstos sabios, políticos o técnicos.

Lo que refiere este autor es fundamental para la visión de este estudio, en contraste con algunas realidades institucionales donde la participación de la comunidad educativa es muy poca en asuntos que los afectan directamente y la gestión es ejercida de manera unilateral por las directivas, con independencia de que exista un gobierno escolar conformado como lo manda la ley. Es aquí donde la gestión participativa recobra una importancia radical para la evaluación, planificación, ejecución y revisión de la vida escolar misma.

Por eso, el autor relaciona la participación con un árbol que ofrece frutos de interés y motivación, de reflexión y de mejora, de satisfacción, de control y de estímulo, de información y de ayuda. No es meramente un árbol ornamental, tiene en su naturaleza el sentido del desarrollo y la oferta de frutos para todos.

En este sentido, se confirma que la intervención de los padres de familia debe pasar de ser pasiva a activa y esto en Colombia se apoya bajo ordenamiento de leyes y políticas. Los padres y madres pueden intervenir en los procesos educativos de los establecimientos en beneficio del mejoramiento continuo, porque una educación de calidad no se logra de manera individual, no es tarea de uno solo, requiere la intervención de diversos participantes.

Continuando con el camino de profundización relacionada a la categoría de Dispositivo de Gestión Participativa, es conveniente también retomar los avances que trascendieron con relación a ésta en el marco colombiano en los contextos político y social. Dos características enmarcan este sistema desde la segunda mitad del siglo XX: el clientelismo y el autoritarismo como respuesta del Estado a la protesta ciudadana, que se erigieron como ejes articuladores del sistema y referentes percibidos como legítimos de las conductas políticas de gobernantes y gobernados. Sin embargo, las lógicas subyacentes a ambas prácticas se encargaron de crear las condiciones para su deslegitimación.

La respuesta de la ciudadanía a esta doble condición fue diversa. De un lado, el abstencionismo en un porcentaje creciente de la población que no veía en las elecciones un instrumento favorable a sus intereses; de otro, el incremento de la protesta ciudadana ante la incapacidad del Estado de satisfacer las necesidades de la población y, finalmente, la intensificación del conflicto armado. El cierre institucional llevó al sistema a entrar en crisis y creó las condiciones propicias para su reforma. Este fue el contexto en el que aparecieron las reformas participativas.

La institucionalización de participación ciudadana, ligada a las políticas descentralizadas de la década del 80 (Ley 11 de 1986), implicó un cambio radical en la arquitectura del sistema político. La gente podía intervenir directamente en la discusión de las políticas y programas gubernamentales en el nivel local, rompiendo el monopolio que las élites políticas entre alcaldes y concejales tenían sobre las decisiones públicas. El entusiasmo y la expectativa se acrecentaron con la expedición de la Carta Política de 1991, que avanzó de manera significativa en materia de participación ciudadana.

Esta Constitución, planteó diferentes transformaciones tanto en la organización del Estado a través de la descentralización, como en la relación del mismo con la ciudadanía, aumentando los mecanismos de participación y la creación de mecanismos de control ciudadano; transformaciones que le dieron otro horizonte a las políticas sociales, en la medida en que se buscaba promover la participación, la democracia, la descentralización y la garantía de los derechos sociales. En este sentido, se plantea un doble rol del Estado: realizar acciones para la

garantía de los derechos y plantear acciones que faciliten y promuevan la participación de la ciudadana

nía.

Desde la promulgación de su Constitución Política (1991), Colombia se convirtió formalmente en uno de los países más democráticos del mundo. Esta carta entronó la democracia participativa para complementar y ampliar la abstracta democracia representativa, e inclusive le dio rango constitucional a organismos de participación ciudadana como el Consejo Nacional de Planeación.

La participación, entonces, se convierte en una característica intrínseca de la democracia colombiana, es decir, de acuerdo con el texto constitucional, no se podría hablar de democracia, sin que implícitamente no se estuviera hablando de participación, y viceversa. Esta es la orientación del artículo primero de la Constitución Política de Colombia (1991), cuando expresa:

Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. p1

Los preceptos constitucionales relacionados con la participación, fueron desarrollados mediante las leyes 131 y 134 de 1994, ambas de carácter estatutario, sin embargo, es preciso resaltar que para la consolidación de una verdadera democracia participativa, además del ordenamiento legal, se requiere impulsar procesos de fortalecimiento de la sociedad civil y de construir una cultura ciudadana de la participación, ya que estos últimos factores son los pilares de este modelo democrático.

Para promover la participación en diferentes campos, apareció paulatinamente toda una serie de legislación especializada como la ley de la juventud (375 de 1997), el ámbito escolar (ley 115 de 1994), la agenda de paz (ley 434 de 1998), en la cultura (ley 397 de 1997), en la justicia (ley 294 de 1996), entre otros.

De este proceso surgieron organismos novedosos como los consejos de cultura, juventud, los personeros estudiantiles, los manuales de convivencia, consejos de paz, las veedurías ciudadanas, los jueces de paz y los conciliadores en equidad y los comités de vigilancia. Toda una serie de espacios, instituciones y marcos legales dispuestos para facilitar y promover la inclusión ciudadana y la cohesión social en la elaboración, ejecución y control de las políticas públicas.

Retomando lo anterior cabe resaltar como mecanismo de participación pertinente a esta investigación artículo 142 de la ley 115 (1.994) que expresa:

Las instituciones educativas privadas establecerán en su reglamento, un gobierno escolar para la participación de la comunidad educativa a la que hace referencia el artículo 68 de la Constitución política. En el gobierno escolar serán consideradas las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar. P.72

En este sentido, el reglamento o manual de convivencia debe contener una definición de los derechos y deberes de los alumnos y de sus relaciones con los demás estamentos de la comunidad educativa. Es un hecho que se constata en el recorrido que se hizo en la Ley General de Educación y que sirvió para que Colombia sea un país que genera cambios favorables en beneficio de la participación a nivel educativo.

Por esto, la democracia participativa debe salirse de las leyes y poblar las calles, las aulas escolares, las universidades, los barrios y comunas, los municipios, departamentos y el país, e

incluso llegar hasta espacios supranacionales que permitan la participación de todos en decisiones sobre asuntos regionales o globales como la firma de tratados de libre comercio, o la suscripción de tratados internacionales de protección del medio ambiente, la lucha mundial antidrogas o el combate al terrorismo.

Es necesario entonces, no sólo potenciar las estructuras de la participación sino cuidar su calidad. Lo verdaderamente importante es conseguir que la democracia se perfeccione y se haga cada día más profunda y más rica, es decir, que en la escuela se ejerciten los principios del respeto mutuo, de la libertad, del pluralismo, de la igualdad, de la justicia y de la tolerancia. Por eso, para desarrollar la participación hay que aprovechar los espacios ya conquistados y hay que buscar otros nuevos; es necesario hacerse nuevas preguntas y reinventar las que ya se han hecho las comunidades educativas, porque participar es poner en entredicho la institución para comprenderla y hacerla mejor.

6. METODOLOGÍA

A continuación se especifica la ruta y la estructuración del diseño metodológico, procedimiento y técnicas para la recolección de los datos desde el contexto de esta investigación. Asimismo, explica el enfoque que orienta los lineamientos respecto al Plan de Mejoramiento Institucional, Calidad Educativa y Gestión Participativa, como objetos de conocimiento.

Esta investigación tiene un enfoque epistemológico socio-crítico que introduce la ideología de forma explícita y la auto-reflexión crítica en los procesos del conocimiento. Tiene como finalidad, al igual que el presente trabajo investigativo, la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas, y que en este caso es el PMI desde la participación y su influencia en la calidad de la educación. Sus principios son: Conocer y comprender la realidad como praxis, unir teoría y práctica (conocimiento, acción y valores), orientar el conocimiento a emancipar y liberar al hombre, implicar a la comunidad a partir de la auto-reflexión.

Colás Bravo (1999), enmarca el paradigma socio-crítico dentro del enfoque cualitativo, bajo la denominación de métodos cualitativos de investigación para el cambio social y

precisamente esto se busca con los establecimientos educativos investigados: la transformación de una realidad en torno a la planificación escolar.

Si se parte de que el fundamento epistemológico de cualquier modelo de investigación debe tener en cuenta tres aspectos, a saber: la relación sujeto-objeto, la disciplina en la que se enmarca dicha relación y, finalmente, la metodología que se asume al interior del modelo, se puede decir que la presente investigación se fundamenta en una relación sujeto-objeto en la cual, siendo coherentes con lo planteado (praxeología, pedagógica y pedagogía social), se considera que dicha relación (sujeto-objeto) es dialógica en tanto no existe separación entre sus componentes, observador y observación, investigador y realidad.

Igualmente, Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas (1968) se enmarca dentro de este paradigma epistemológico a partir de premisas como *la verdad está motivada por necesidades sentidas*, de allí la importancia en el marco de esta investigación por conocer el sentir de los miembros de la comunidad educativa frente al PMI; *el empleo estratégico de la lengua es muy importante*, y en los grupos de discusión se establece un espacio de diálogo; y en esa línea, *la teoría social de acuerdo con significados e interpretaciones de los actores sociales es fundamental*.

Cabe destacar que es una investigación de tipo cualitativo ya que requiere una profunda comprensión del comportamiento de los miembros de las comunidades educativas en torno al PMI y las razones que lo gobiernan, razón por la cual busca explicar las causas de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En mejores palabras, en este trabajo se investiga por qué y cómo y a través de ellos se busca identificar, describir, comprender y resignificar una realidad escolar, en este caso el PMI como dispositivo de gestión participativa en los procesos de calidad. Al estudiar esta realidad en el contexto inmediato (comunidad educativa) se intenta su interpretación a partir de los significados de los protagonistas como fundamento esencial en la investigación.

Estas premisas de la investigación cualitativa, se convierten en un referente importante para el análisis de la manera en que los maestros y los directivos orientan sus prácticas de gestión hacia la planeación institucional como proceso, revisándolas, valorándolas y haciendo un análisis en torno a cómo ellas contribuyen a mejorar la calidad educativa, aportando al fortalecimiento del establecimiento educativo.

En consecuencia, el enfoque metodológico de este trabajo es investigación acción educativa, por cuanto es pertinente en la medida que se fundamenta la participación de los actores; tanto la parte investigativa como los sujetos investigados están involucrados en los procesos de análisis, reflexiones y valoraciones que ayudan de una u otra forma a construir ideas,

recrear conceptos para argumentar y proponer con sentido crítico sus debilidades y fortalezas en la planeación institucional, lo que conlleva a proponer una líneas de transformación basadas en parámetros como la autonomía, la comprensión, la participación y el cambio.

Kemmis (1988) indica que en la investigación-acción-educativa, la acción constituye un elemento preponderante, dado el papel activo que asumen los sujetos que participan en el proceso. Como fue planteado anteriormente, al respecto señala que la investigación-acción es una forma de trabajo científico llevado a cabo por parte de los prácticos sobre sus propias prácticas. Con base en esto, la orientación de esta mirada hacia el componente educativo lo ratifica Carr (1986) exponiendo que este proceso es una expresión que describe una familia de actividades vinculadas con el desarrollo del currículo, del profesional, del mejoramiento de los programas y de las políticas y sistemas de planeamiento. Estas actividades tienen en común la identificación de estrategias y acciones planeadas, que son aplicadas y sistemáticamente sometidas a observación, reflexión y cambio. Los participantes en las acciones se consideran integralmente vinculados en todas las actividades.

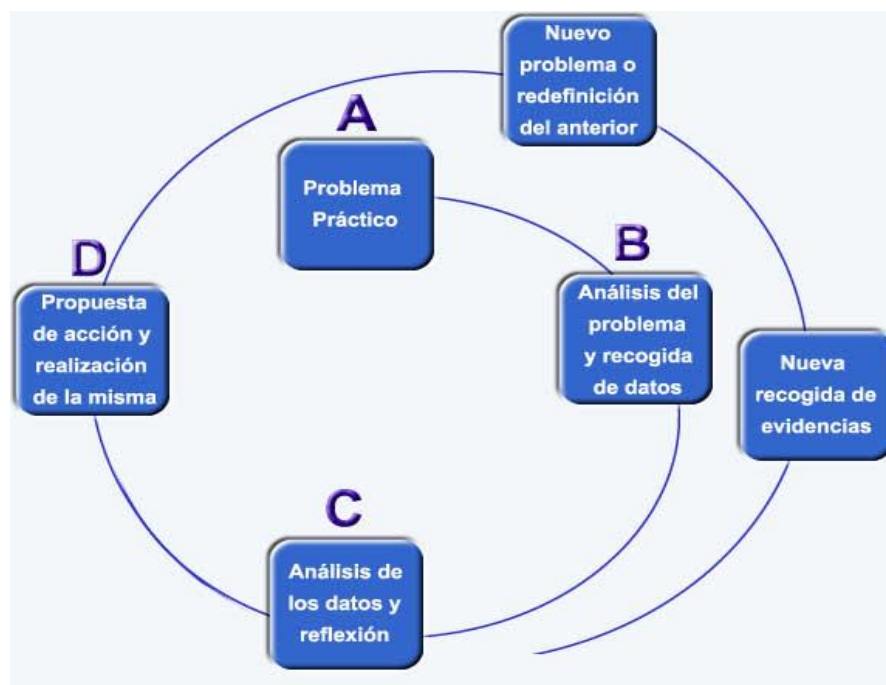
Con la presente investigación cualitativa se hará una aproximación global de las situaciones educativas para explorarlas, describirlas de manera inductiva, es decir, a partir del contexto inmediato, para llegar a conceptualizar las características, comportamientos y conocimientos propios de los seres humanos inmersos. Para el caso específico de este abordaje estos elementos,

se centrarán en el papel que asumen los maestros y directivos como agentes fundamentales de la investigación.

En este sentido, Elliot (1989) ratifica lo anterior, afirmando que “el análisis de la acción y la reflexión sobre esta, los problemas que presenta a la luz del fenómeno, es siempre un proceso permanente de la investigación acción”.

6.1 LA ESPIRAL DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EDUCATIVA

Figura 2. La Espiral de la Investigación - Acción Educativa, Elliot (1989).



Con este método de investigación-acción educativa se pueden hacer más comprensibles los procesos de planeación apuntando a la mejora y calidad en los contextos escolares, y ayuda a resolver los problemas cotidianos e inmediatos de las instituciones y las orienta a actuar de una manera más efectiva en su labor.

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población determinada para la implementación de este proceso investigativo fueron cuatro (4) establecimientos educativos oficiales del Distrito de Barranquilla, los cuales se analizaron de manera particular en relación con los canales de gestión participativa, en el marco de la práctica del plan de mejoramiento institucional.

De acuerdo con esto, se trabajó con los equipos de gestión de los establecimientos representados en seis (6) personas de la comunidad educativa así: 2 docentes, 1 estudiante, 1 padre de familia y 2 directivos de cada uno de ellos, con el fin de plantear una perspectiva amplia en el campo de estudio, desde la mirada de estos actores educativos.

Para la determinación de los participantes en este trabajo, se establecieron unos criterios, sobre los cuales es importante resaltar, el interés del ente territorial por esta investigación, dada

la necesidad de reorientar sus políticas públicas en materia de calidad educativa. Dichos criterios fueron:

- Establecimientos educativos oficiales del Distrito de Barranquilla con bajos resultados en la pruebas saber 3° 5° 9° y/o 11°, durante tres vigencias consecutivas.
- Establecimientos educativos oficiales con bajo reporte en la entrega y ejecución del plan de mejoramiento institucional y experiencias pedagógicas significativas.
- Establecimientos educativos oficiales con atención a población vulnerable en desplazamiento, reinserción y necesidades educativas especiales.
- Establecimientos educativos oficiales con infraestructura deficiente y poco material didáctico.
- Establecimientos educativos oficiales con bajos desarrollos en su relación con aliados estratégicos.

Ahora bien, para la determinación de la muestra se tuvieron en cuenta algunos criterios generales de representación socio estructural sistémica, es decir, cada miembro seleccionado representa un nivel diferenciado que ocupa en la estructura social, el objeto de esta investigación. El procedimiento que se sigue es el muestreo por juicio, esto es, se seleccionan las unidades a partir de los criterios de representación y liderazgo de acuerdo al objeto de estudio. Se delimitan los niveles estructurales de la población y sistemáticamente a los grupos focales.

6.2.1 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de la información del fenómeno apprehendido serán:

Ficha de caracterización: según el documento *Lineamientos metodológicos para la caracterización institucional y la formulación del plan de mejoramiento institucional* (2007), la caracterización es:

Un proceso colectivo de diagnóstico de la realidad educativa, que permite establecer las características de la institución y de su entorno, constituyéndose en el insumo primordial para identificar y reconocer la problemática educativa y las razones que la originan, puesto que facilita ver el entramado de las condiciones y factores del contexto interno y externo y su interrelación.

De acuerdo con lo anterior, este instrumento favoreció la apropiación de los aspectos fundamentales de cada uno de los establecimientos educativos investigados, para alcanzar un mayor nivel de conocimiento de cara a la realidad interna, la influencia de la realidad externa y cómo incide una sobre otra en la dinámica institucional.

Grupo de Discusión: Habida cuenta de las características comunes del grupo de discusión proporcionadas por autores como Krueger (1991), Callejo (2001) y Suárez (2005), se puede definir esta herramienta cualitativa como una reunión de un grupo de personas que poseen ciertas características comunes, guiada por un moderador y diseñada con el objetivo de obtener información sobre un tema específico en un espacio y un tiempo determinados. Esta técnica, que nace como elemento complementario a la encuesta, se encuadra en la familia de las entrevistas grupales, y adquiere un carácter propio que la hace peculiar y la instaure como auténtica práctica de investigación en el panorama científico actual.

Como instrumento cualitativo de recogida de datos, el grupo de discusión presenta numerosas ventajas, entre ellas, promueve la interacción grupal, ofrece información de primera mano, estimula la participación, posee un carácter flexible y abierto y presenta una alta validez subjetiva. Asimismo, facilita y agiliza la obtención de información, y su coste es relativamente reducido. Además de las ventajas que se acaban de mencionar, Callejo (2001) destaca la posibilidad de observar los comportamientos no verbales así como la generación de una gran cantidad de datos y de hipótesis de investigación.

De acuerdo con lo expresado por estos autores, se puede inferir que el grupo de discusión es una técnica de investigación que se inscribe en un campo de producción de discursos donde se da un análisis de procesos reflexivos individuales y colectivos y cuyo objetivo en el marco de la presente investigación es identificar opiniones y argumentos que justifiquen una actuación

pedagógica determinada en el marco del Plan de Mejoramiento Institucional y su valor dentro del proceso de calidad.

6.2.2 Procedimiento.

El despliegue de esta investigación tomará como ruta esta perspectiva cíclica, que se podrá evidenciar en su desarrollo. Dos fases en las que el equipo investigador, los docentes, directivos docentes, estudiantes y padres de familia de los establecimientos educativos oficiales del Distrito de Barranquilla participarán de manera directa.

Inicialmente, el problema práctico de la enseñanza para Elliot requiere una comprensión profunda que es anterior a cualquier acción destinada a producir cambios, seguida del análisis del problema y recogida de datos, por lo que se iniciará con una fase diagnóstica.

6.2.2.1 Fase I Diagnóstico participativo.

El sentido de esta fase se centrará en la identificación, caracterización, análisis y reflexión del estado de desarrollo de los PMI, respecto a los cuatro establecimientos oficiales, con el fin de entender a profundidad el problema mediante su análisis y la recogida de los datos necesarios.

De conformidad con esto, la lógica de esta fase parte del hecho de la propia práctica del PMI (apropiación e implementación por parte de los actores educativos y el nivel de prioridad de la planificación); esto es, todo el marco (consensos - discrepancia) entre lo que pretende el Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa para fortalecer la calidad educativa y lo que en realidad ocurre. A partir de esto, es posible señalar las siguientes actividades investigativas iniciales:

- a) Focalización de los establecimientos educativos oficiales del Distrito, de acuerdo a los criterios mediados con la Secretaría de Educación Distrital. (Anexo 1: Acta focalización de establecimientos educativos SED).
- b) Sensibilización del proceso de investigación en los cuatro establecimientos educativos focalizados. En este nivel de implementación el equipo de investigación en conjunto con las instituciones construirán compromisos de cumplimiento del proyecto en cada una de sus fases, así mismo, se plantearán los desafíos y metas que implica el trabajo compartido (Anexo 2: Acta de consentimiento informado rectores).
- c) Caracterización de actores, escenarios y dinámicas institucionales que enmarcan la cotidianidad de las prácticas pedagógicas en materia de PMI en los establecimientos educativos (Anexo 3: Fichas de caracterización).
- d) Revisión documental de los Planes de Mejoramiento Institucional de los establecimientos educativos investigados. (Anexo 9: PMI de las instituciones).
- e) Desarrollo de una sesión de discusión con la muestra seleccionada, donde describan el estado de desarrollo institucional en las dimensiones requeridas por el PEI, desde la

perspectiva del PMI como dispositivo de gestión participativa (Anexo 4: Cuestionarios semántica de grabación. Anexo 5: Acta de consentimiento informado grupos de discusión. Anexo 10: Fotos).

6.2.2.2 Fase II Construcción Colectiva frente al PMI y gestión participativa.

Redefiniendo los significados de los docentes, directivos, padres de familia y estudiantes en torno al Plan de Mejoramiento Institucional desde la perspectiva del texto y contexto donde se originan, por el carácter participativo del estudio, se obtendrán conclusiones vislumbradas en líneas para la transformación de la realidad escolar en términos de la práctica misma. De esta manera, con los resultados obtenidos en la fase I, se definirán nuevos análisis con el estado actual del problema, construyendo desde la reflexión compartida, líneas de trabajo precisas que permitan desde la formación del profesorado y directivas, fortalecer y mejorar los hallazgos encontrados en el escenario del plan de mejoramiento institucional, respecto a su PEI. A partir de lo planteado se han establecido los siguientes pasos:

1. Implementación de dos (2) talleres independientes de formación para el grupo focal con el cual se viene trabajando. Estos talleres estarán centrados en las tres categorías estudiadas a lo largo de la presente investigación: plan de mejoramiento institucional, gestión participativa y calidad educativa, los cuales posteriormente serán multiplicados

con el resto de la comunidad educativa (Anexo 6: Acta de talleres de formación, Anexo 7: Disco compacto con el material de los talleres de formación, Anexo 10: Fotos).

2. Orientación a los miembros de los establecimientos educativos en la formulación (reestructuración – ajuste) documental y estratégica del plan de mejoramiento y el proyecto educativo institucional, tomando como referencia las directrices legales vigentes, los conocimientos adquiridos durante los talleres y el contexto de cada establecimiento (Anexo 8: Plegables).

7. RESULTADOS

El desarrollo del presente capítulo de la investigación está centrado en los datos e información obtenidos de las fases propuestas en el procedimiento (Fase I- diagnóstico participativo, Fase II- construcción colectiva frente al Plan de Mejoramiento Institucional). Así, queda evidenciado el despliegue del espiral que enmarca la investigación acción educativa.

De esta manera, en primera instancia, se presentan los resultados de la revisión documental hecha a los PMI seguida de los resultados obtenidos en los grupos de discusión implementados en la fase I, lo cual permitió que a partir de este trabajo se generara toda una ruta de información que permitió avanzar con los siguientes pasos:

1. Definición de categorías y sub-categorías (planteadas desde los referentes teóricos: estado del arte y fundamentación teórica), reporte de información que alimentó las categorías y sub-categorías de acuerdo a las vivencias de las personas.
2. Analizadas las categorías a la luz de la información que brindaron los grupos de discusión, se estableció una compleja actividad que implicó el establecimiento de convergencias y divergencias expresadas por los distintos actores participantes de esta técnica en cada una de las sub-categorías estudiadas.

Finalmente, agotada esta primera etapa del espiral de la investigación-acción educativa (recolección de la información – análisis de datos y reflexión), con las comunidades educativas participantes se determinaron procesos de transformación institucional a partir de la implementación de una fase II (intervención), basada en procesos de formación, acompañamiento institucional, documentación y productos como evidencias de las mejoras del problema en cuestión (Plan de Mejoramiento Institucional).

7.1.RESULTADOS FASE I: DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

7.1.1 Revisión de los Planes de mejoramiento Institucional (PMI).

Los resultados que se presentan tras la revisión de los PMI de las instituciones educativas focalizadas en el proceso investigativo, recogen los objetivos estratégicos, las metas y los indicadores de cada una de las áreas de gestión del PEI, con el ánimo de establecer su estado de desarrollo desde la perspectiva de la ruta para el mejoramiento institucional, planteada por el Ministerio de Educación Nacional. Se destaca que una de las instituciones investigadas (IED Simón Bolívar) no reportó el documento de Plan de Mejoramiento Institucional 2013 a las autoridades educativas, ni lo tienen en la institución, por lo tanto no fue posible hacer el análisis de este.

7.1.1.1 PMI de la IED Concentración Cevillar.

Presenta en general como estructura: objetivos estratégicos, metas, indicadores, actividades, responsables, fecha y recursos, está organizado por gestiones:

a. **Área de gestión directiva.** En ella se encuentran dos objetivos estratégicos, uno referente a la cualificación del gobierno escolar con una meta asociada representada en la funcionalidad de todos los miembros de este ente. Dicha meta presenta tres indicadores: capacitación, participación y creación del comité de gestión directiva. De ellos se desprenden tres actividades: elección y evaluación de los estamentos del gobierno escolar, encuentros de orientación permanente y creación, socialización y apropiación del reglamento del comité de convivencia, como responsables se encuentran el comité de gestión directiva, rectora, coordinadores, orientadores.

El otro objetivo estratégico está referido a la institucionalización de mecanismos de comunicación, asesoría, seguimiento, control y evaluación relacionados con la cultura institucional. Este objetivo tiene una meta asociada: entrega a los docentes de un horario de encuentros por niveles, áreas, grados y jornadas. De esta se desprende un indicador: cronograma de actividades y encuentros, a su vez, para lograr esta meta plantean una actividad: comunicado a los docentes con la fecha, hora y objetivo de su encuentro con los demás docentes. Responsables de estas actividades aparecen los coordinadores.

b. **Área de gestión académica.** En ella se encuentran tres objetivos estratégicos, uno referente a la apropiación del modelo pedagógico institucional, con una meta asociada: implementar adecuadamente el modelo pedagógico en el diseño curricular aplicando estándares y competencias. Esta meta tiene a su vez asociado un indicador que expresa que los docentes y directivos serán capacitados en el modelo pedagógico.

Finalmente, de este primer ejercicio se desprenden tres actividades: revisión del modelo pedagógico, trabajo grupal para la consolidación del modelo pedagógico y mesas de trabajo para reorganizar los planes de área con estándares básicos de calidad. Son responsables de esto los docentes y los directivos docentes. El segundo objetivo estratégico en esta área de gestión se refiere al PTA, programas Todos a aprender, al cual se asocia una meta: proponer estrategias de evaluación formativa en el aula para mejorar los aprendizajes de matemáticas y lenguaje, esta meta no tienen ningún indicador asociado pero sí presenta una actividad: revisión, seguimiento y reuniones establecidas por el coordinador y tutor del programa. Responsables de esta actividad se encuentran los directivos docentes.

Ahora bien, el tercer objetivo estratégico es aplicar las reformas realizadas al SIE (Sistema Institucional de Evaluación) por parte del consejo académico, cuya meta es elevar la calidad del proceso educativo con la implementación del SIE y la evaluación de competencias; los indicadores de esta meta son: cumplimiento 100% de los docentes a través de las capacitaciones de la semana de desarrollo institucional, socialización de las reformas realizadas al SIE y realizar durante el año evaluaciones por competencias.

A partir de allí, se desglosan dos actividades: socialización de las reformas del SIE y seguimiento de la implementación del SIE a través de reuniones por áreas. Como responsables de estas actividades se encuentran los docentes y directivos docentes.

c. **Área de gestión administrativa.** En este ámbito se encuentran cinco objetivos estratégicos. El primero está referido a la adquisición de recursos necesarios para el desarrollo de procesos de aprendizaje, el cual tiene asociada una meta: en el primer semestre de 2013 adquisición de recursos de material didáctico, su indicador es dotación de material didáctico por área y la actividad es gestión administrativa, es decir, distribución equitativa del presupuesto para la consecución de estos recursos.

El segundo y tercer objetivo estratégico, con su meta e indicador son iguales al primero, pero referido a la adquisición de suministros que favorezcan el quehacer docente y la adquisición de textos para el bibliobanco que permitan el desarrollo del quehacer investigativo de los estudiantes, respectivamente. Responsables: rectora y cuerpo administrativo.

El cuarto objetivo estratégico en esta área es garantizar el espacio para llevar a cabo el proyecto de atención y prevención de desastres que garantice la seguridad y protección de la comunidad, con una meta asociada: para el primer período del año 2013 la institución habrá determinado los espacios para el desarrollo de este proyecto, el indicador planteado para esta meta es: capacitaciones por parte de la defensa civil, simulacros de evacuación y señalización de la institución y la actividad que se desprende de este indicador es: gestión administrativa, es

decir, realización de simulacros de evacuación y charlas a cargo de la defensa civil.

Responsables: rectora, cuerpo administrativo y comité de prevención de desastres.

Finalmente, el quinto objetivo estratégico es la contratación de personal idóneo para el mantenimiento de la planta física con una meta en el primer semestre del año 2013: la institución habrá realizado el mantenimiento de la fachada y planta física, para lo cual plantean un indicador: arreglo de fachada y mantenimiento interno de la planta física. De este análisis se deriva una actividad: gestión administrativa, es decir, contratación del personal idóneo para el arreglo de la fachada y mantenimiento de la institución. Responsables: rectora y cuerpo administrativo.

d. Área de gestión comunitaria. En esta sesión se plantea un objetivo estratégico: implementar dos jornadas de simulacros para la comunidad educativa, este objetivo contiene una meta: que toda la comunidad educativa conozca y aplique el proyecto de prevención de desastre para estar preparados ante una situación de vulnerabilidad o de emergencia, para el alcance de esta meta se proponen seis actividades: taller de inducción a todos los estudiantes, simulacro, conformación del comité, creación del mapa de evacuación, evaluación de las jornadas y talleres, carteleras y folletos para la prevención de accidentes. Responsables: comité comunitario, directivas, defensa civil, comité de prevención de riesgos, psicorientación.

7.1.1.2 PMI de la IED La Libertad.

Presenta en general como estructura: área, factores críticos, objetivos estratégicos, metas, indicadores, actividades, responsables, fecha de inicio y finalización. Está organizado por gestiones:

a. **Gestión directiva.** En ella se encuentra un factor crítico que es la misión, visión, principios en el marco de una institución integrada, para la cual generaron un objetivo estratégico, a saber: operacionalizar el gobierno escolar para hacer seguimiento a la ejecución del PEI. De este objetivo se desprende una meta: a noviembre del año 2013 se habrá cumplido el 90% del cronograma de trabajo de los diferentes entes del gobierno escolar con un indicador asociado: porcentaje de actividades que se cumplen del cronograma de los entes del consejo académico. De allí se desglosan tres actividades concretas: reuniones de los equipos de gestión, reuniones de los diferentes estamentos del gobierno escolar y socialización de los documentos redactados a la comunidad educativa. Como responsable de esto aparece la rectora.

b. **Gestión académica.** En ella se encuentra un factor crítico: enfoque metodológico a partir del cual establecen un objetivo estratégico: estructurar la propuesta pedagógica y el horizonte institucional de la IED La Libertad; de este objetivo se desprende una meta: a noviembre del año 2013 el modelo pedagógico y el horizonte institucional estarán definidos y socializados, para lo cual plantean cuatro actividades concretas: reuniones del consejo académico, reuniones del

consejo directivo, socialización del modelo pedagógico a la comunidad educativa y publicación del documento en el PEI de la institución. Los responsables de esto son los coordinadores.

c. **Gestión administrativa.** En este ámbito se encuentra un factor crítico y son los programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física del cual se desprende un objetivo estratégico: realizar el plan de inversión, ejecutarlo y evaluarlo. A este objetivo se asocia una meta: a noviembre del año 2013 estará adecuada y mejorada la planta física para la prestación del servicio educativo, la cual se mediría con el siguiente indicador: porcentaje de acciones de mejoramiento y adecuaciones de la planta física que se realicen en el año 2013. Lo anterior requiere, según esta institución, seis actividades: reunión del consejo directivo, desarrollar el plan de inversión, socializar el plan anual de inversión a la comunidad, ejecutar el plan anual de inversión, auditoría de las entregas de las actividades realizadas y evaluación del plan anual de inversión y la responsabilidad de esto se encuentra en manos de la rectora.

d. **Gestión comunitaria.** En ella se especifica como factor crítico el uso de la planta física y de los medios, de esto se desprende un objetivo estratégico: definir e implementar políticas para el uso de la infraestructura por parte de la comunidad en general. Para alcanzar este objetivo plantean como meta que a noviembre del año 2013 se habrá definido e implementado el uso de la infraestructura por parte de la comunidad en general y el respectivo indicador es porcentaje de elaboración de las políticas para el uso de la infraestructura y los medios por parte de la comunidad. Para esto proponen cinco actividades muy concretas: reunión del consejo directivo,

conformación del comité para la redacción de las políticas del uso de la infraestructura y los medios, aprobación por parte del consejo directivo, socialización a la comunidad en general y redacción del documento en el PEI de la institución, la responsabilidad para el alcance de esta meta la tiene el consejo directivo

7.1.1.3 PMI de la IED Sarid Arteta de Vásquez.

Presenta en general como estructura: oportunidades de mejoramiento, objetivos, metas, indicadores, actividades, responsables, fecha de inicio y fecha de finalización. No está organizado por las gestiones del proyecto educativo institucional.

La primera oportunidad de mejoramiento que plantean es *opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales*, de la cual se desglosa un objetivo: fortalecer los convenios interinstitucionales con el SENA.

Este objetivo lleva inmersa una meta: a 30 de noviembre del año 2013 se fortalecerán estos convenios. Para medir su alcance plantean un indicador, a saber: porcentaje de estudiantes de la media en los procesos de articulación SENA – ITSA. Esto según lo planteado se conseguiría con la siguiente actividad: seguimiento continuo a los convenios y articulaciones. Como responsable de esta actividad delegan al coordinador.

La segunda oportunidad de mejoramiento planteada en este PMI son los programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física. Dentro de ésta definen un objetivo: brindar espacios físicos óptimos y saludables para el desarrollo de los procesos pedagógicos con una meta asociada a este: a 30 de junio de 2013 se evidenciarán las mejoras de la infraestructura. Ésta será medida con el siguiente indicador: porcentaje de proyectos realizados para la adecuación y embellecimiento de la planta física. En este ejercicio plantean una actividad: seguimiento continuo de los proyectos de infraestructura, delegando al consejo directivo como responsable de esto.

La tercera oportunidad de mejoramiento es suministros y dotación, y asocian un objetivo: proveer los recursos necesarios para el buen funcionamiento de los recursos institucionales, este tiene una meta: a 30 de marzo de 2013 se implementará la dotación de suministro y recursos para el aprendizaje. El alcance de esta oportunidad se mide con el siguiente indicador: porcentaje de suministro y dotación para el desarrollo de los procesos institucionales. Esta meta se alcanzaría con una actividad, a saber: control de entrada y salida de recursos, designan como responsable a la rectora y al consejo directivo.

La cuarta oportunidad de mejoramiento expresada en este PMI es el mantenimiento y recursos para el aprendizaje, desde ésta operacionalizan un objetivo: mantener adecuadamente los recursos y equipos de enseñanza existentes para el buen desarrollo de los procesos institucionales y plantean como meta que durante el año lectivo se evidenciará la optimización de los recursos y equipos de enseñanza existentes, medida con un indicador: porcentaje de

mantenimiento efectuado a los recursos y equipo de enseñanza existentes para el buen desarrollo de los procesos institucionales y adjuntan una actividad: seguimiento continuo al mantenimiento de los recursos. Responsable: la rectora.

Como quinta oportunidad de mejoramiento plantean la *seguridad y protección* con un objetivo: ampliar los programas de prevención de riesgos para mayor seguridad de la comunidad educativa. Aquí definen las siguientes metas: a 6 de junio de 2013 se habrán ampliado los programas de prevención en un 50% y al 30 de noviembre de 2013 se habrá ampliado al 100% de estos programas. Estas metas se medirían con un indicador: porcentaje de actividades programadas en la prevención de riesgo y se alcanzaría con una actividad: charla formativa de orientación; los responsables de esto son los coordinadores.

Finalmente, como sexta oportunidad de mejoramiento tienen la *escuela familiar*, de la cual se desglosa un objetivo: propender por la participación sostenible de la comunidad de padres en el proceso formativo con sentido de pertenencia. Para esto definen una meta: a 30 de noviembre de 2013 los estamentos conformados por padres de familia estarán debidamente organizados y participando en un 75% de las actividades de mejoramiento institucional. Su indicador es: porcentaje de actividades realizadas por los estamentos conformados por los padres de familia para el proceso formativo. La actividad asociada a esta meta es la convocatoria para socializar la importancia de la participación. Como responsable de este aspecto aparece la rectora.

7.2. RESULTADOS GRUPO DE DISCUSIÓN

Dentro de esta técnica es significativo mencionar que la conformación de los grupos de discusión fue fundamentalmente un proceso de concertación con los actores que representarían las instituciones, de tal modo que un directivo, dos docentes (primaria y bachillerato), un padre de familia y un estudiante serían los agentes clave en estos grupos que sesionaron con el equipo investigador en torno a las tres categorías trabajadas. Estas personas se motivaron y prepararon para multiplicar la información trabajada en cada sesión con los miembros de la comunidad educativa y a su vez dinamizar como grupo líder los trabajos centrados en la intervención y posteriormente el proceso del PMI en el establecimiento educativo.

7.2.1 CATEGORIZACIÓN Y SUBCATEGORIZACIÓN

Durante el desarrollo de la fase I del presente trabajo de investigación fue muy importante analizar desde el discurso de los directivos, los docentes, los padres de familia y los estudiantes sus percepciones, vivencias, pensamientos y prácticas frente al Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa que interviene en el fortalecimiento de la calidad educativa.

Previamente al análisis de la experiencia sobre la base del conocimiento de prácticas similares y desde los marcos conceptuales que las autoridades educativas especifican al respecto,

de cada una de las categorías de estudio surgen en total siete subcategorías que profundizan la investigación, a saber, dentro de la categoría de Plan de Mejoramiento Institucional: concepción, apropiación, incidencia del PMI en la calidad de servicio. En la categoría de Calidad Educativa: mejora institucional, impacto PMI. Y, finalmente, como parte de la categoría de Gestión Participativa: incidencia del actor educativo en el PMI, diseño del PMI.

Tabla 5. Categorización y Subcategorización directivos.

CATEGORÍA	SUB - CATEGORÍA	CONVERGENCIA - DIVERGENCIA
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	<p>C: “Es una herramienta administrativa que ayuda en la mejora continua de la institución, porque a través de él se pueden detectar debilidades y amenazas en los diferentes componentes el PEI y se hacen planes para enfrentar estas situaciones, que se evidencian en actividades”.</p> <p>“Como una herramienta que ayuda a mejorar los procesos, se planean las estrategias a través de la evaluación institucional para obtener como resultado la mejora continua, este plan permite identificar las debilidades y amenazas para analizar los procesos que permitirán mejorar y superar lo esperado”</p> <p>“Herramienta que se construye con la participación de todos para mejorar la Institución con la calidad en sus ambientes, recursos; definitivamente los PMI deben recomponer los esquemas”</p> <p>“Es una herramienta muy importante porque por ahí se miden todos los procesos como está organizada la institución, principalmente en todos sus componentes”</p> <p>“Son las acciones y estrategias que vinimos realizando a nivel de reorganizando los proyectos educativos”</p> <p>“El plan de mejoramiento para mi es la carta de navegación de la institución que me orienta en lo que quiero lograr yo y en que quiero mejorar basado en un diagnostico que se realice a tiempo y oportunamente de la situación en que se encuentra ahora mismo el colegio”</p>
		<p>D: “Como algo distante a la forma como lo concibe el Ministerio de Educación Nacional, porque a nivel de autoridades educativas le dan mucha fuerza a lo cognitivo y aquí en la Institución se le da más fuerza a la formación integral con un modelo diferente”</p> <p>“El PMI es más un factor de cumplimiento y formalismo que se entrega a la a la Secretaría de Educación de Barranquilla y al MEN pero no demuestra la realidad Institucional”</p>

**Plan de
Mejoramiento
Institucional
(PMI)**

Apropiación

C:

“El PMI es muy importante porque nosotros llevamos allí la secuencia de todos los procesos, pero tenemos una debilidad grande que aquí no evaluamos permanentemente...todas esas actividades planeadas”

“Es importante para toda institución para buscar estrategias que fortalezcan donde hay dificultades y tratar de mejorar un poquito la parte académica, administrativa, comunitaria”

“Una institución sin plan de mejoramiento es repetir lo que ha hecho siempre no tendría sentido. En tanto el plan de mejoramiento es tan importante que es el que reorienta”

“Da vida al PEI lo operacionaliza, organiza la parte administrativa, son instrumentos de planificación para tener un norte una brújula para avanzar. Organiza las gestiones institucionales”

“Ayuda a organizar los procesos de la institución visto desde cada uno de los componentes del PEI, ahora se hacen mejor las cosas”

“Permite el mejoramiento Institucional. Se pueden establecer metas. Se camina hacia la calidad”

D:

“Desde la secretaría de educación Distrital de Barranquilla, se piden papeles y documentos para cumplir requisitos pero se requiere un acompañamiento personalizado representado en el apoyo, seguimiento y recursos para lograr el desarrollo humano.

“Aconducta mucho a la escuela hacia un marco muy estrecho de valoración de la misión de la misma, amarrado hacia lo estrictamente cognitivo y eso sacrifica la formación integral del alumno, en varios años las actividades siguen allí”

“La falta de espacios para este trabajo por la dinámica de equipos con los docentes sin desescolarizar porque la SED no da los permisos. Los tiempos son muy pocos”

Calidad Educativa	Incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido	<p>C:</p> <p>“Claro que sí porque con él vamos a detectar cuáles son los avances en cada componente”</p> <p>“Es la base ahí debe estar plasmado en que estamos mal y que debemos mejorar y como debemos mejorar si no tenemos claro esa calidad, no podemos alcanzar esa calidad”</p> <p>“La calidad mejora las condiciones de vida pero sobre todo de los estudiantes y ahí van muchos factores y nosotros como sector publico dependiendo de las herramientas a utilizar podemos trabajar calidad educativa”</p> <p>“Sí, aplicamos en el Establecimiento educativo, un sistema o modelo de gestión de calidad para complementar el PMI” EFQM: Nivel de acceso. Año 2011”</p> <p>“Se inició un proceso de certificación en el año 2006 con EFQM, pero no se continuó por lo que no nos certificamos en ningún nivel y esto ha sucedido por los cambios frecuentes de rectores que no le dan una estabilidad a la Institución”</p>
	Mejora institucional	<p>D:</p> <p>“No hemos aplicado en el Establecimiento educativo, un sistema o modelo de gestión de calidad que complemente al PMI”</p> <p>C:</p> <p>“Ehhhhhh si yo diría que como un 30% porque prácticamente todos trabajamos por distintos caminos y siempre se ha luchado por el trabajo en equipo y parece que ya se están concientizando los docentes para trabajar así ...pero nos sigue faltando la parte evaluativa de cada proceso en el camino”</p> <p>“Tenemos proyectos educativos como el de medio ambiente de los comedores hemos fortalecido esa parte”</p> <p>“Los jardines, el colegio fue pintado y la otra mejora que yo he percibido es que nosotros como institución estábamos muy deficientes ante el icfes y me dolió un poco que nos faltaron cinco puntos para quedar en medio o sea que salimos de donde estábamos en el 2.011 muy deficiente, 2012 bajo, 2013 nos faltaron cinco puntos para pasar a medio”</p> <p>“Académica y disciplinarias han sido las grandes mejoras en lo que se refiere al bachillerato”</p>
		<p>D:</p> <p>No hay</p>

Calidad Educativa	Impacto PMI	<p>C:</p> <p>“La participación de los padres, se logró el año pasado que el padre se integrara más a la institución porque había como una apatía del padre en las reuniones se llevó un control grandísimo y la participación aumentó bastante”</p> <p>“En otras gestiones la parte administrativa estamos participando todos en todos los procesos”</p> <p>“Sobre todo en la prueba saber 3º, 5º y un poquito 9º donde estuvimos un poco pésimo fue en 11º pero tuvimos un poquito de mejoría ahí”</p> <p>“A nivel de proyección social el colegio ha ganado diversos premios, en un campeonato de beisbol no recuerdo el nombre del colegio, en intercolegiales hemos ganado y otros que hemos participado pero no hemos ganado”</p>
Gestión Participativa	Incidencia del actor educativo en el PMI	<p>C:</p> <p>“Pues mi participación ha sido total en todos los componente, siempre he participado, más que todo en la parte pedagógica, en la parte convivencial que era un problema bien grande, ya nos hemos reunido y se están tomando los correctivos y están participando todos de su desarrollo”</p> <p>“En la extensión de la institución a la comunidad, al entorno esto por el mismo modelo pedagógico que tenemos nosotros que es social, tratamos de que el entorno, comunidad se integre con nosotros. Que sea la institución como eje central del sector”</p> <p>D:</p> <p>“O sea yo no, ahora el profesor lanzo un expresión fue por eso, porque yo estoy viendo ahora que en el 2013 donde los coordinadores son responsables de unas cosas de las cuales yo desconocía pero por mis funciones indirectamente desarrollo eso que es la parte académica, convivencial que me corresponde a mi”</p>

**Gestión
Participativa**

Diseño del PMI

C:

“Mi participación ha sido permanente porque siempre uno está al tanto de todos los componentes, y siempre tenemos una cabeza visible que es la que nos direcciona, somos administrativos pero siempre hay como limitaciones y los espacios no se abrían”

“Aquí como estamento contribuí al plan de mejoramiento, aquí se hace unas reuniones institucional donde participan las 3 sedes en todas las jornadas e inclusive el de la noche nos reunimos todos y comenzamos a trabajar por componentes, los coordinadores trabajan dentro de los equipos y se viene fortaleciendo ya desde hace unos años el plan de mejoramiento”

“En el diseño participan solo los directivos, coordinadores y docentes de todas las áreas y niveles de las tres sedes, es un trabajo consensuado entre todos Y en la implementación”

D:

“Participación directamente en la elaboración no hubo participación por desconocimiento de cuando se hizo la reunión para el desarrollo y creación del PMI”

“No se conforma un equipo, se aplica la cartilla de autoevaluación del MEN y el rector elabora el PMI lo cual no afecta la dinámica del colegio”

Tabla 6. Categorización y Subcategorización Docentes.

CATEGORÍA	SUB – CATEGORÍA	CONVERGENCIA - DIVERGENCIA
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	C:
		“Plan de trabajo propuesto con el fin de establecer estrategias y mecanismos de mejora permanente en los procesos que lleva la institución en cada una de las áreas que están contempladas, desde el punto de vista administrativo, directivo, académico, incluso la manera como la institución se proyecta en la comunidad”
		“Es el fortalecimiento de aquellas falencias que encontramos a diario aquí en la institución en aras de buscar una mejor calidad educativa”
		“Tiene que ver con unas gestiones para mirar que dificultades hay y buscar estrategias para que sean mejorables, hay plan de mejoramiento académico y plan de mejoramiento institucional son esas estrategias que se buscan para dar solución a problemas en todos sus aspectos”
		“Es una herramienta estratégica para convertir debilidades en fortalezas y mejorar la calidad educativa cada vez mas”
		“Conjunto de estrategias y acciones que realizamos para mejorar la calidad educativa que estamos brindando”
		“Es un trabajo que se hace acá en el colegio anualmente en todos los estamentos a nivel académico, a nivel de convivencia, en la parte administrativa y de ahí en esa investigación que hacemos, identificamos fortalezas y debilidades, para que cada área o cada estamento se comprometa para el siguiente año para realizar un trabajo que mejore las debilidades que encontramos cada año en cada estamento de la Institución”
		“La idea generalizada de generar un buen clima escolar, partiendo de la argonimia, elemento de trabajo o la construcción o fuerza laboral. El mejoramiento institucional va desde las mejoras locativas para que yo como profesor pueda tener una motivación y así generar en buena forma mi trabajo docente”
		“Es la carta de presentación donde se expresan las debilidades, fortalezas de la institución y que se diseñan estrategias, gestión para mejorar esas condiciones”
		D: No hay

**Plan de
Mejoramiento
Institucional
(PMI)**

Apropiación

C:

“Es realmente importante que el colegio cuente con el plan de mejoramiento como una herramienta para fortalecer precisamente esos procesos de búsqueda de la excelencia en cada uno de los procesos o sea tener claro que existe la herramienta es algo muy significativo e importante. Por eso tiene toda la importancia”

“Se están viendo los cambios, pero todos tenemos que seguir la misma línea, pero si cada uno anda por su lado aquí no vamos a conseguir nada, la unión hace la fuerza y el trabajo debe ser en equipo y se está notando el trabajo en equipo, la preocupación de los docentes por la formación integral de los niños. Este año hay más integración de nosotros los docentes”

“Si hay algunas dificultades con ese plan de mejoramiento podemos encontrar soluciones eficaces para solucionar esa dificultad. Cuando se trata de una comunidad grande de hecho tenemos unas dificultades que hay que buscar estrategias que fortalezcan ese plan de mejoramiento continuo, porque somos seres humanos no es un trabajo con material muerto es un trabajo con seres vivos entonces todo esto debe ir evolucionando, cambiando”

“Un trabajo en equipo, donde un equipo fortalece al otro y donde se hacen aportes significativos y son tenidos en cuenta para la mejora de la calidad educativa”

“En una institución debe haber un orden, una organización y por eso debemos realizar todos unos planes, unos proyectos para mejorar la atención que estamos ofreciendo”

“Permite que el colegio vaya avanzando y este a nivel de lo que un padre de familia y un estudiante quiere, de lo que los profesores queremos o sea tener un buen nivel académico y convivencial en la institución, que sea la mejor”

“Importantísimo porque el mejoramiento institucional nos llevaría a mejorar calidad educativa, a mejora calidad estudiantil y mejorar cada uno como docente y como persona”

D:

“En el 2013 había mucha apatía de los compañeros para el trabajo”

Calidad Educativa

Incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido

C:

“En el colegio y en cualquier parte y tipo de empresa claro que debe garantizar grandes aportes a la calidad, en este caso la calidad educativa porque nuestro propósito es la educación. Cualquier PMI bien elaborado, bien llevado, bien ejecutado, obviamente que debe dar muy buenos resultados. Incluso aquí que estamos en una etapa de transición si lo tomáramos de mejor forma pues lógico que los resultados fueran mejores “

“Si apunta a la calidad educativa del colegio porque se ha visto el mejoramiento o sea de todas las falencias que hemos encontrado se han dado soluciones a esas falencias”

“Claro que sí, ya que todas las debilidades que se reflejan en el plan deben ser tratadas como oportunidad de mejora y fortalecerlas para mejorar la calidad educativa.”

“Claro que si, comenzando ese es el eje central la columna vertebral el plan de mejoramiento porque en él se observan las debilidades se van buscando poco a poco las soluciones y se va mejorando la calidad educativa”

“Hemos ascendido gracias a unas estrategias, unas acciones y ahí están los resultados que mejoramos, lo mismo en la parte locativa, prioriza lo que nosotros seleccionamos”

“El PMI influye para la calidad educativa porque si no hay PMI, nos estancamos, no sabemos que hay nuevo si anualmente nos proyectamos y no nos evaluamos, qué pasó este año no hay mejoramiento en la institución”

“Si nosotros mejoramos la locación o sea mejoramos la infraestructura de la institución le damos la idea de lo que nosotros queremos yo se que el estudiante se involucra en lo que nosotros queremos y un estudiante con comodidades va a desarrollar mejor sus ideas de eso estoy completamente seguro.

“El PMI es esencial para la calidad educativa en todos los aspectos para los docentes, estudiantes, padres de familia “

D:

No hay

**Calidad
Educativa**

**Mejora
institucional**

C:

“He percibido mejora en la comunicación porque faltaba muchísima. La convivencia escolar en cuanto al trato de los niños.

La ventilación en los salones con los abanicos”

“Se vienen viendo mejoras en la parte locativa ha mejorado mucho, en la parte académica hemos tratado de ir avanzando ahora mismo tenemos muy poca dificultad en la parte convivencial , no hay que decir que no porque no somos perfectos entonces tenemos que buscar fortalecer la parte convivencial, fortalecer la parte académica”

“En lo académico se ha fortalecido bastante, en la parte física se han visto mejoras muy buenas tenemos 3 salas de informática, 2 laboratorios y la parte deportiva se fortaleció bastante. donde un laboratorio no daba abasto estas mejoras se veían en el plan de mejoramiento y se llevaron a cabo”

“Si he percibido la mejora en la institución sobre todo en la parte académica, cuando el rector llegó acá estábamos en un nivel bajo y poco a poco hemos ido ascendiendo en la tarde estamos en nivel superior en pruebas SABER 11 y también en la parte locativa el profe ha hecho mucho”

“La parte académica y convivencial han cambiado mucho, el ambiente escolar que se vive dentro de la Institución es muy bueno con relación a rumores que escuchamos de otras instituciones o de otras situaciones que se dan, la manera como se resuelven los conflictos acá considero que es buena y permiten que haya salida a los diferentes conflictos que se presentan en el día a día de la Institución”

“Lo que he visto que ha mejorado es la cuestión ambiental, los jardines el colegio se ha motivado en los jardines, en los jardines se ha sembrado hay plantas”

“La disciplina también ha mejorado bastante el profesor Leiton se queda hasta las 2:00 pm ha impuesto disciplina orden los estudiantes ya con verlo se portan bien”

**Calidad
Educativa**

Mejora
institucional

D:

“Mejoras significativas honestamente no hubo a mi juicio, porque todavía estamos en ese proceso de conseguir engranar el trabajo que se propone, o sea si hay espacios de discusión, si hay espacios donde se identifican las debilidades que tenemos, si se hacen propuestas para perseguir la excelencia; pero en el curso del año se pierde de momento algunos horizontes, entonces eso hace difícil que uno pueda determinar con claridad que esto si está avanzando, que esto si está siendo encauzado”

“Yo creo que falta el sentido de pertenencia de que los muchachos cuiden, porque se arreglan todas las sillas y a los 3 o 4 meses ya todas están partidas y ya no hay donde sentarse”

“Me preocupa a mi son los salones de preescolar que ustedes pueden observar que son muy pequeños y el año anterior nos fue muy mal con la visita de auditoría que hicieron, no hay suficiente espacio para ellos, la edad en que están los niños de preescolar necesitan más espacio”

“Desde el punto de vista locativo sigue igual el colegio, alguno que otro profesor que tiene contacto con algún colegio privado, hace el acuerdo y le regalan pupitres son donados y bien recibido por la institución”

“La comunicación a paso de tortuga ha ido mejorando algunos docentes no quieren entrar por lo de la internet que no yo no abro mi correo que no tengo tiempo que yo no lo quiero digital sino en físico, ya se consiguió la fotocopidora que eso nos ha ayudado bastante

**Calidad
Educativa**

Impacto PMI

**Impacto
PMI**

C:

“Proyecto del buen trato impactó en la mejora de la convivencia, con un lanzamiento, una clausura, El PTA fue algo muy bueno. La motivación de la lectura con los nuevos cuentos adquiridos”

“Bueno hay unos resultados en las pruebas icfes 2013 que se vio algo de avance hubo una mejoría, también podemos decir que hubo mejoría en las pruebas saber de 3° primaria, tuvimos un avance significativo cuando se dio la evaluación diagnostica del PTA vimos un avance y seguimos trabajando para que haya avances”

“Hemos mejorado en las pruebas saber y las remodelaciones que se planearon en el plan de mejoramiento que se cumplieron al final del año como la remodelación de la cancha, las sillas”

“Nivel superior en pruebas SABER 11. En los resultados de la pruebas ha influido la capacitación constante del profesorado, el rector hizo una maestría y nos orientó en el desarrollo de las clases para que sean más lúdicas, crear estrategias para mejorar las clases, el trabajo ha sido duro en la cualificación docente, incluso nos trae personas externas para cualificarnos”

“La mejora del patio había mucho escombros y los niños se podían caer, poco a poco pero se ha ido mejorado el ambiente del patio, a veces no sacábamos los niños al patio porque se caían las piedras ellos también tiraban piedras, eso ha mejorado bastante. El frente del colegio también ha mejorado porque tiraban basura. La sala de informática ha mejorado bastante”

**Calidad
Educativa**

Impacto PMI

D:

“Nosotros iniciamos con un plan de trabajo claro verdad? Y la falta de seguimiento que se le hace al plan es lo que nos lleva de pronto a desviarnos en el camino y a trabajar fuertemente en otras cosas que son necesarias dentro del proceso, que son necesarias incluso y alcanzamos de hecho a resaltar la labor al final y durante el proceso, pero al final cuando evaluamos eso que planeamos nos damos cuenta que eso que tanto trabajamos y que de pronto conseguimos grandes frutos no había sido planeado y cuando hacemos revisión otra vez de nuestro plan de mejoramiento institucional, nos vemos en la necesidad otra vez de replantear lo que habíamos planeado en el año anterior y mirar a ver de qué manera evitamos caer otra vez en el mismo error de no abandonar el plan que ya está elaborado”

“Si ya hay un plan de trabajo, hay un camino a seguir, una ruta supuestamente establecida, está registrada verdad, pero nos absorbe el curso del año y otros problemas y otras necesidades que se van presentando y nos vamos alejando poco a poco de lo que ya está planeado entonces allí está la dificultad”

“El profesor propuso un plan de mejoramiento (perdón de desarrollo) a 5 años entonces año tras año hemos estado viéndolo que se había planeado en ese plan, ahh ese es el plan de desarrollo es que lo confundo con PMI, bueno”

“No vi ninguno, no veo ninguno y estoy en aras de seguir incansablemente hasta que yo a utopía de colegio que yo veo y le digo utopía porque todavía no veo el colegio que yo quiero cuando lo vea dejara de ser utopía porque un grupo de profesores cuando el colegio era de primaria luego paso a bachillerato, un grupo de profesores que hizo el proyecto para convertirlo en bachillerato ideamos un colegio se dibujó el colegio, vinieron y dibujaron el colegio pero el colegio que nosotros queríamos era todo con aire acondicionado de pronto se cambiaron las ideas y por eso es que tenemos el colegio que hoy vemos”

**Gestión
Participativa**

Incidencia del
actor educativo en
el PMI

C:

“Participamos desde las áreas con anteproyectos, con actividades y se han abierto más espacios porque el año anterior no se pudo ejecutar todo lo que se propuso en el plan de mejoramiento. Pero eso para este año ha mejorado por ejemplo las reuniones de área que las hacíamos esporádicas ya las estamos haciendo cada 8 días “

“Yo participé en el desarrollo del plan de mejoramiento en el campo social, parte comunitaria. En mirar qué actividades, estrategias se hacían para integrar a toda la comunidad educativa, aplicando estrategias con padres, estudiantes.

“Si siento que mi participación ha influido en el desarrollo del plan de mejoramiento, porque para eso me estoy capacitando, para eso estoy estudiando, aparte de mi crecimiento personal también lo muestro en mi parte laboral. Cuando yo lo muestro en mi parte laboral sé que mis estudiantes acogen esas acciones que ayudan a mejorar mi parte laboral con los proyectos que llevamos como el PTA todo eso mejora en el colegio”

“Mi influencia en el plan de mejoramiento es la gestión de material para los niños con discapacidad porque los recursos económicos que tienen la escuela realmente son pocos y los materiales que se necesitan para estos estudiantes son muchísimos y costosos desafortunadamente”

“En el desarrollo del PMI mi participación es activa porque contantemente evaluamos, cómo estamos con esto que pensamos hacer este año, cómo está el nivel académico de los muchachos y así”

“Mi aporte está en mejorar las condiciones locativas en que los salones este siempre tengan aire acondicionado, la sala de profesores este bien dotada que uno se sienta bien motivado apenas uno llegue a la sala de profesores uno ve su ambiente de trabajo bien, eso es lo que yo llamo la ergonomía el equilibrio entre las condiciones laborales y las condiciones de materiales que nos dan”

“Yo soy docente de apoyo, trabajo lo que es la inclusión educativa, generalmente mi participación es tratar de cualificar a los docentes en lo que concierne a la atención de la población estudiantil con discapacidad visual, el rector siempre me da un espacio para esta cualificación, en julio y en diciembre”

Incidencia del actor educativo en el PMI	<p>D:</p> <p>“Tenemos una debilidad en cuanto a la manera como le hacemos seguimiento a cada uno de esos mecanismos de los que te hablaba inicialmente que se planean para que haya una mejora continua posiblemente por eso el paso en este proceso de transición es lento, de pronto si se necesita que nos organicemos un poco más y mejor para que sea más efectivo lo que se planea o lo que está propuesto en el plan, porque el plan existe, el colegio si ha iniciado un proceso de mejoramiento institucional, están los grupos establecidos, pero falta engranar algunas cositas para que lo que se planea se ejecute, sea más efectivo. Si estamos planeando, si hay algunos caballitos que surgen en este trabajo y sobre ellos trabajamos pero todavía la organización no es tan fuerte como para garantizar que se puedan abordar todos los frentes”</p> <p>“Desafortunadamente en nuestra institución nosotros podemos plasmarlo en el documento en papel pero todavía no se han llevado a cabo tanto es así que algunos responsables no saben que nos responsables de ciertas actividades creo que lo hacemos más por cumplir que por materializar la idea”</p>
Gestión Participativa	<p>C:</p> <p>“Bueno sí somos parte todos de la elaboración y construcción de hecho la estrategia que utilizamos nosotros para trabajar el plan de mejoramiento precisamente agrupó a los profesores en diferentes comités para que cada uno abordara desde el grupo un área de gestión y desde su grupo propusiera mecanismos para mejorar en los diferentes procesos”</p> <p>“Si todos los docentes estuvimos incluidos e involucrados en ese proceso, nos dividieron por áreas de gestión por equipo, luego cada grupo socializa y retroalimentamos el trabajo para completar el plan”</p> <p>“Tengo entendido que todos participamos del plan de mejoramiento como cuando realizamos la evaluación institucional todo participamos, los docentes en la semana de desarrollo institucional somos convocados para trabajar a través de una estrategias que se hizo por trabajos en grupo todos los docentes participamos de ese plan de mejoramiento”</p> <p>“El rector nos convoca a todos para la evaluación institucional todos los años y generalmente el nos da participación en todo, qué queremos mejorar y él hace una priorización de las necesidades por ejemplo si es en la parte locativa, si es en la parte académica y entonces uno escribe lo que uno quiere que la institución mejore”</p>

**Gestión
Participativa**

Diseño del PMI

C:

“Yo he participado en la elaboración del PMI a través de mi área humanidades e inglés, desarrollamos planes de mejoramiento todos los años, que es lo que vamos a hacer, organizamos, que nos quedó mal o pendiente para poder mejorar y eso lo hacemos todos los años”

“Si participe en mesas de trabajo aportando ideas que fueron plasmadas, quedaron escritas y buscando que la calidad educativa se lleve, se materialice aquí en la institución primero porque estamos adoleciendo de muchas cosas”

“Hay un equipo de docentes, administrativos muy pilosos nos gusta siempre colaborar en las diferentes reuniones, capacitaciones. En el 2013 se diseñó un PMI creo que fue la primera vez que logramos reunir todo el grupo”

“La participación de los docentes, es directa en los equipos de diseño y seguimiento”

“El PMI del año 2013 sólo fue elaborado con docentes en jornadas pedagógicas”

D:

“Con el problema que hay dos sedes muchas veces nos reunimos la sede 1, tomamos decisiones entonces ellos no quedan conforme porque ellos tienen otras necesidades existentes entonces, pero no el PM prácticamente se diseñó aquí en la sede uno y se han tratado de solucionar prácticamente son los inconvenientes de la sede uno”

Tabla7. Categorización y Subcategorización Padres de Familia

CATEGORÍA	SUB – CATEGORÍA	CONVERGENCIA - DIVERGENCIA
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	C: “Mecanismos a poner en práctica para la institución para los alumnos y así mejorarles su calidad educativa, su participación, mejorarle sus conocimientos” “Solucionar problemas o fallas del colegio o que en la comunidad del colegio tiene” “Es la estrategia que se utiliza como su nombre lo dice, mejorar ciertas condiciones o ciertas situaciones, que se puedan presentar en el colegio” “El PM existe en toda institución de cualquier índole iniciando por el hogar iniciando inicialmente con la persona como tal. es algo dinámico es el abc de todos los días y más en la institución que eso es tan vigente y es tan dinámico”
		D: No hay
		C: “Mejoraría la calidad educativa, mejoraría el nivel en que se encuentra la Institución” “me interesa que aquí el plan de mejoramiento salga adelante y se afiance de tal manera porque tengo a mi hijo aquí y por los demás porque entonces el entorno de él es bueno mi hijo todavía va a fortalecer su personalidad” “Es algo importante muy bueno e interesante, esto ayuda a que las cosas mejoren”
		Apropiación “Eso es tan vigente y es tan dinámico y donde se puede valorar la imaginación, la creatividad los conocimientos de los directivos, profesores y de esta manera se puede adelantar algo porque realmente si nosotros no sabemos escuchar no tenemos la posibilidad de progresar”
		D: No hay

<p>Incidencia del PMI en la calidad del servicio</p>	<p>C:</p> <p>“Si claro, si se usa ese plan de mejoramiento como debe ser y como está dispuesto en el debería dar buenos resultados “</p> <p>“La idea es esa lo que ustedes están haciendo me parece excelente porque van en busca de un mejoramiento y así cada día ser mejores de tener una mejor calidad porque esa es la idea”</p> <hr/> <p>D:</p> <p>“Yo creo que estamos en mora de empezar eso y respaldar como padres de familia a los directivos del colegio si no se respalda a ellos las cosas no avanzan”</p> <p>“He visto que se está trabajando con la comunidad como dicen por ahí el problema principal está en la comunidad y si ellos trabajan en la comunidad están trabajando sobre valores estamos recogiendo esos valores que algunos tienen perdidos por ahí, si los tienen no lo ponen en práctica y aquí se los están poniendo en práctica enfatizando nuevamente”</p>
<p>Calidad Educativa</p>	<hr/> <p>C:</p> <p>“Si hubo mejoras, bastantes, como por ejemplo lo que es la calidad educativa, el comportamiento de los alumnos, los padres están acatando más los llamados que se le están haciendo”.</p> <p>Otra mejora fue la parte locativa en la cancha se le arregló el techo, a los cursos nuevos se les colocó aire.</p> <p>“La parte física, remodelación en salones, hicieron la cancha, las oficinas mejoraron también. En la parte académica también mejoro”.</p> <p>“yo veo que aquí hay mejor educación, y si he visto cambios positivos he visto cosas que han mejorado. El colegio todos los años lo arreglan, lo pintan, el ambiente de los niños tiene que ser agradable, aunque los niños rayan y ensucian, tu entras a los salones y ves los salones organizados, se han comprado sillas, el colegio en general tiene una muy buena infraestructura”</p> <hr/> <p>D:</p> <p>“Yo pienso que no, el colegio tuvo una mala racha porque el rector que había anterior se enfermo estuvo en crisis hubo una serie de crisis difíciles no le hacemos la culpa a nadie simplemente el problema que se presentó y ya”</p>

Calidad Educativa	Impacto PMI	<p>C:</p> <p>“En la parte pedagógica hubo bastante mejora, en la parte administrativa ha seguido lo mismo, y locativa los arreglos que se le hicieron a la Institución”</p> <p>“Mejoras en la estructura del colegio, los estudiantes salieron mejor en las pruebas saber”</p> <p>“Entre los resultados que más impactaron tenemos a nivel académico, he visto muchos resultados, como te digo mi hija viene de un colegio público pequeño, la educación aquí a mí misma me ha impactado”</p>
		<p>D:</p> <p>“Lo más grave es que existe dos sedes con un rector, lo más grave por ejemplo es q la otra sede no sabe ni cuando hay una reunión. “La comunicación está fallando</p>
Gestión Participativa	Incidencia del actor educativo en el PMI	<p>C:</p> <p>“Yo estaba participando, por ejemplo dando pautas en que los alumnos habían que apretarlos en el comportamiento, en lo que es la educación y el conocimiento o sea ponerlos a que estudiaran más para que sean más responsables, inculcarle a los padres que también tienen que meterse en la educación del hijo porque los papás quieren dejarle la educación solamente al colegio y por ahí no es la cosa. Eso es parte de los padres, parte de la institución, si los padres no participan, la institución no puede hacer nada, queda con las manos atada porque hay tantas cosas que los alumnos tienen para beneficio de ellos, no se les puede llamar la atención,</p> <p>“La participación mía es en mi hijo, el plan de mejoramiento mío es físico es con mi hijo, al pie del cañón al pie de él que pilas, ese es aporte mi apoyo. Si yo traigo una buena persona aquí, de aquí espero seguir llevándome una buena persona”</p> <p>“Como padres de familia si influimos en ese plan de mejoramiento porque por ejemplo hablando de disciplina de buenas costumbres, tú haces parte de ese mejoramiento, porque uno habla con sus hijos, uno les enseña valores, porque el valor viene de casa, el colegio educa pero nosotros como padre ayudamos y formamos, yo he hecho parte de ese mejoramiento porque en cierta manera nosotros como padres tenemos influencia sobre nuestros niños”</p> <p>“Solo hay participación en las actividades que los implican”</p>

**Gestión
Participativa**

Incidencia del
actor educativo en
el PMI

D:

“Todo el mundo es una rueda suelta, cada quien hizo a su manera y bueno aquí está para que firme y aquí esta san se acabó”

C:

Diseño del PMI

“No nos han tenido en cuenta. A penas empecé el año pasado como integrante de la junta de padres, entonces no tenía conocimiento de este plan de mejoramiento”

“ No he participado en su elaboración”

“ No participé en su elaboración”

“ No he participado y precisamente yo quería manifestarle lo siguiente casi todo se queda en reuniones y parece que las reuniones son la base tanto para dilatar las cosas como para que la corrupción se dé”

“Los padres de familia no participan en el diseño del PMI”

D:

No hay

Tabla 8. Categorización y Subcategorización Estudiantes

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	CONVERGENCIA - DIVERGENCIA
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	<p>C</p> <p>”Es el proceso que cumple dichas personas para mejorar algo, para reformar para hacer las cosas bien ir por un buen camino para mí eso es”</p> <p>“El PMI es algo que se necesita para mejorar las cosas que son bajas en el colegio”</p> <p>“Ese plan busca mejorar el colegio”</p> <p>“Para mí el PMI es la calidad educativa que estamos teniendo tanto de parte de docentes como en el ambiente escolar que estamos”</p>
		D: No hay
	Apropiación	<p>C:</p> <p>“Ha sido muy bueno, el PMI ha ayudado a muchas instituciones a mejorar el nivel académico”</p> <p>“Con él se mejoran las cosas malas que hay, aunque hay cosas buenas pero siempre hay debilidades”</p> <p>“Es importante ya que el colegio por decirlo no está muy bien, académicamente pues tal vez ha mejorado un poco como dice el profe pasamos de deficiente a bajo”</p> <p>“Para mi representa algo valioso porque me afecta a mi y a mis compañeros”</p> <p>“realmente se ha visto el cambio que tiene la institución a medida que han implementado este plan porque los estudiantes se han ceñido a las reglas que tenemos, se han formalizado más los estudiantes”</p>
		D: No hay

<p>Incidencia del PMI en la calidad educativa</p>	<p>C:</p> <p>“Nos hemos dado cuenta que el PMI ha llegado para cambiar, en la institución el lema de este año es el año del cambio y hemos cambiado, muchos tenemos el propósito de sacar el colegio adelante y dejar la concentración Cevillar en un buen puesto en las pruebas ICFES “</p> <p>“Realmente si aporta mucho como ya dije antiguamente eso satisface al colegio lo lleva siempre a luchar para ser un mejor colegio estar en los mejores colegios aunque sea una educación pública siempre los mejores colegios dicen que son los pagos pero no realmente han salido estudiantes que han ocupado primer puesto en las Icfes y han salido de colegios públicos”</p> <p>“Si porque vamos mejorando”</p> <p>“Pienso que si, trabajando claro que se puede”</p> <hr/> <p>D:</p> <p>No hay</p>
<p>Calidad Educativa</p>	<p>C:</p> <p>En la planta física aparte de que los salones del primer piso tenían aire, le pusieron abanicos a todos los salones, para que ventilara más y para que el salón estuviese más climatizado, pintaron dibujos de peregrina, de avioncitos, para que los chicos de la tarde y de la mañana pudieran jugar con esos dibujos que se le habían pintado allí en el piso. Pintaron la institución se le vió otra cara”</p> <p>“Mejoras en el colegio muchas como cámaras de seguridad, uno en informática dejaba el bolsos allí pensando que sus compañeros eran honestos y cuando uno quería ver le cogían el lapicero, el celular, entonces me interesan mucho las cámaras para la seguridad, materiales informáticos, sillas, libros para la biblioteca, muy buena la educación física en una cancha espectacular, cerrada ya el balón no se va para ningún lado y no se pierde, los televisores porque ya no andamos caminando para ver un video. Hemos mejorado”</p> <p>“Pues mejora a nivel disciplinario porque cuando el profesor Leithon no estaba en el colegio uno venia como fuera como quisiera”.</p> <hr/> <p>D:</p> <p>No hay</p>

Calidad Educativa	Impacto PMI	<p>C:</p> <p>”Ahora que ya salieron los boletines se ha notado mejores resultados”</p> <p>“Académicamente hemos mejorado, Ya estamos en superior en las pruebas de 11°”</p> <p>“El buen resultado que dieron los estudiantes de 11° ganar las pruebas que avanzaron”</p> <p>“De verdad que el ambiente que nosotros vivíamos no se si realmente era por los docentes o por los estudiantes y el PMI también influyó en hacer ese (no se cómo decirlo) esa limpieza de estudiantes que le hacían tanto daño a la institución porque realmente habían estudiantes que no aportaban y pasaban muchos problemas académicos entonces al principio de año cuando empecé C:</p> <p>realmente vi un desastre total digo la verdad y me parecía todo desastroso, en la jornada de la mañana todo era un jolgorio, nadie hacía nada bien, uniformes mal ubicados, nadie le prestaba atención a eso, a medida que se fue implementando el plan, los estudiantes ya veníamos con el uniforme con la botas anchas, bien presentados, bien cambiados, peinados, zapatos limpios y clásicos”</p> <hr/> <p>D:</p> <p>No hay</p>
Gestión Participativa	Incidencia del actor educativo en el PMI	<p>C:</p> <p>“Solo hay participación en las actividades que los implican”</p> <p>“Participé en las alfabetizaciones y así aporté al plan como esa persona que estaba ayudando a los niños en la jornada de la tarde”</p> <p>“Una vez recogimos firmas los estudiantes para que mejoraran los baños y lo hicieron”</p> <p>“Estudiábamos y subimos de nivel , hicimos una buena prueba saber de 9° subimos el colegio de nivel, yo creo que ese es un aporte importante para el colegio”</p> <hr/> <p>D:</p> <p>“Pues no lo he hecho”</p>

Diseño del PMI	<p>C:</p> <p>“No participé del PMI”</p> <p>“No he participado”</p> <p>“Yo no he participado”</p> <p>“Pues no he participado”</p> <p>“Los estudiantes no participan en el diseño del PMI”</p>
	<p>D:</p> <p>No hay</p>

7.4 FASE II. INTERVENCIÓN

El proceso para la intervención se estableció teniendo en cuenta los factores críticos detectados en la información aportada desde los grupos de discusión. De esta manera, es fundamental resaltar que el desarrollo de la intervención se centró metodológicamente con procesos de formación y el acompañamiento institucional, que incluyeron dinámicas, charlas, talleres, análisis teóricos del orden disciplinar, revisiones, discusiones en contexto (Anexo 6, 7, 8 y 10); este camino se centró en las tres categorías analizadas: Plan de mejoramiento Institucional, Calidad Educativa y Gestión participativa.

Tras la implementación de esta propuesta basada, esencialmente, desde la construcción colectiva, se reportan los siguientes resultados:

7.4.1 IED SIMÓN BOLÍVAR

En la fase de intervención, ante el hecho de la no presentación del documento PMI 2013, se profundizó en la importancia de la elaboración, desarrollo y evaluación, con la participación de toda la comunidad educativa, la dirección aclaró que se cuenta con un plan de desarrollo a 5 años, pero no fue presentado ni socializado en la fase de diagnóstico, ni en esta segunda fase; por lo que los participantes mostraron interés en la elaboración de un PMI que responda a la

realidad institucional en tiempos o períodos más cortos, vinculando así a los padres de familia y estudiantes de cara a la autoevaluación institucional. Por lo tanto frente al conocimiento de este instrumento se movilizó un significativo interés para socializar esta temática con el resto de la comunidad educativa, a través de la reproducción de los folletos entregados.

Ahora bien, con relación a la visión del rector frente al Plan de Mejoramiento Institucional: “El PMI es algo distante a la forma como lo concibe el Ministerio de Educación Nacional, porque a nivel de autoridades educativas le dan mucha fuerza a lo cognitivo y aquí en la Institución se le da más fuerza a la formación integral con un modelo diferente”; con la implementación de la fase II se logró un reconocimiento frente a este dispositivo, con la discusión y análisis de su punto de vista, deliberando conjuntamente que el proyecto de desarrollo humano que el colegio lidera puede hacer parte de una de las estrategias del PMI, dentro de un objetivo institucional que apunte precisamente a ese desarrollo humano en la gestión académica, ante lo cual aclaró que en ese sentido haría un cambio en el PEI y la llamaría gestión académica y de desarrollo humano, lo cual se acordó como una opción acertada en este ámbito. De esta forma se cimienta en los estudiantes y los padres de familia el concepto e importancia del PMI, dado que desconocían este instrumento.

7.4.2 IED CONCENTRACIÓN CEVILLAR.

La fase de intervención en este establecimiento educativo, permitió ampliar el horizonte de aprendizaje y profundización en el PMI y calidad educativa con la participación de todos los estamentos, por lo cual se desarrolló el proceso de formación completa sobre elaboración, desarrollo y evaluación de este importante instrumento; y por sugerencia del grupo focal a la luz de la teoría compartida se invitaron a otros miembros de la comunidad y se hizo una revisión conjunta del documento PMI 2013 registrado en la secretaría de educación, por parte de este establecimiento.

Ante este ejercicio, se pudo lograr la apropiación de los presentes en cuanto a la estructuración de objetivos, metas, indicadores y actividades; fortaleciendo la noción de trazabilidad que debe existir en los cuatro campos y verificando la ausencia de esto en su PMI; hecho que generó mucha inquietud, sumado al desconocimiento que tiene la comunidad educativa de este plan.

Lo anterior generó decisión compartida de retomar los equipos de trabajo que en un momento dado habían conformado por gestiones institucionales para hacer seguimiento al PMI, pero que sólo se quedaron en la conformación y plantearon el compromiso de incluir a padres de familia y estudiantes en estos equipos.

7.4.3 IED LA LIBERTAD.

En esta institución educativa, la fase de intervención generó un llamado de atención especialmente en la gestión directiva, por cuanto el antecedente de cambios anuales en la rectoría durante los últimos tres años, no había permitido la continuidad de las mejoras; el actual rector asumió su cargo durante el cuarto mes del presente año, por lo cual la primera transformación evidenciada es que gracias a la presente investigación se pudo rastrear el documento PMI 2013, registrado en la secretaría de educación por la anterior rectora, lo cual permitió hacer una revisión de este plan, desconocido para todos los miembros del grupo de discusión.

Al desarrollar los talleres de formación con todas sus estrategias, se despertó la inquietud en los participantes por reconstruir el significado del PMI a fin de lograr mejoras en la Institución y robustecer su organización, procesos y recursos. Con los ejes nocionales de PMI, calidad educativa y gestión participativa, se presentaron análisis y discusiones autocríticas sobre estas categorías en el contexto de la escuela lo que llevó a hacer lectura del PMI registrado donde se encuentran objetivos, metas e indicadores desconocidos para la comunidad; lo que generó preocupación en los participantes, quienes manifestaron a corto plazo, consolidar sinergias, para la organización de un trabajo urgente por equipos en donde se incluyan padres de familia y estudiantes hacia la construcción de un “Nuevo” PMI contextualizado y como resultados de las necesidades institucionales en las diferentes gestiones.

7.4.4 IED SARID ARTETA DE VÁSQUEZ.

Durante la fase de intervención, se presentaron algunas dificultades de orden logístico y organizacional para la implementación de los talleres de formación, sin embargo se desarrollaron con el grupo focal, los cuales generaron una media incidencia en la práctica del PMI, por cuanto los ejes temáticos sugirieron una revisión del documento PMI 2013 de la Institución, el cual era desconocido para los presentes; aunque los participantes reconocieron las mejoras institucionales, no las relacionaban con este dispositivo; los coordinadores expresaron el deseo y el compromiso de hacer la concientización con la alta dirección para que apoye esta propuesta, porque declararon la necesidad de socializar y hacer seguimiento al PMI con mayor apoyo desde la gestión directiva.

Si bien el objeto de estudio ha sido poco investigado tanto en el contexto nacional, como regional e institucional, el hecho de su aproximación ha generado un impacto positivo en los establecimientos por cuanto permitió el análisis de las prácticas institucionales en torno al PMI, además generó un cambio de conciencia en torno al trabajo realizado gracias a la ayuda de los videos presentados y la reflexión de los mismos, es decir, se dejó sembrada la semilla del cambio de actitud frente a las prácticas del PMI.

La realización de presentaciones sistematizadas y el folleto tipo guía con la información trabajada en los talleres, facilitará la socialización del trabajo con los demás agentes de la comunidad educativa porque lo significativo que se desprende de la experiencia, es la capacidad

de iniciar un proceso y la obtención de un producto desde diversos enfoques susceptibles a ser evaluados. La entrega de un disco compacto a cada Institución educativa, con la información completa sistematizada de los talleres desarrollados favorecerá la puesta en escena de las líneas de acción por cada escuela focalizada.

8. DISCUSIÓN

Dentro de todo proceso investigativo es importante generar reflexiones críticas que permitan suscitar inquietudes, aspiraciones de mejora y que favorezcan transformaciones en el ámbito investigado. Por eso, este capítulo toma como base el análisis del diagnóstico participativo, teniendo en cuenta que con estos resultados se establecieron líneas de acción desde los referentes de formación y acompañamiento para fortalecer el Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa que fortalece la calidad educativa en los establecimientos investigados.

Tomando como premisa la información suministrada por las instituciones investigadas en sus PMI durante la fase I, resulta importante dar cuenta de la revisión documental realizada a éstos, de acuerdo con las directrices emanadas por la Guía 34 (2008) en la segunda etapa de la ruta para el mejoramiento, como lo es la elaboración del PMI desde las cuatro áreas de gestión del Proyecto Educativo Institucional (directiva, académica, administrativa y proyección a la comunidad).

Para empezar este análisis es importante retomar el hecho de que la Institución Educativa Distrital (IED) Simón Bolívar no reportó PMI, por lo cual se realiza la revisión de tres planes en los cuales se observa que su estructura general no está acorde con lo que especifica la Guía 34

(2008), por cuanto no registran el cronograma sino únicamente el intervalo de fechas general de las actividades, tampoco presentan definición de recursos necesarios para su ejecución, ni evidencias de la divulgación del mismo. Esto interrumpe el proceso de mejoramiento porque si no se proveen los recursos necesarios para ejecutarlo y los tiempos concretos, se queda en un simple escrito sin ningún impacto en la vida institucional.

Por otra parte la Guía 34 (2008) plantea la conveniencia de la elaboración de los planes de mejoramiento con un horizonte de tres años, donde se especifiquen metas anuales, sin embargo, ninguno de los PMI revisados está planteado de esta manera, sino concretamente a un año. Aunque es factible este planteamiento también esto podría interrumpir el alcance de objetivos o metas que requieran de tiempo para su maduración y transformación de una cultura institucional.

Ahora bien, en estos PMI se puede observar una fractura entre la concepción que tienen estos establecimientos educativos sobre los elementos constituyentes del mismo y lo definido en la Guía 34, por cuanto refiriéndose a los objetivos propiamente dicho se observa que la mayoría de ellos presentan el para qué, por qué y las estrategias pero no hasta dónde quiere llegar el establecimiento educativo y qué desea alcanzar en un determinado período.

Con relación a las metas, la Guía 34 especifica que contienen una expresión cuantitativa para indicar la magnitud del logro, no obstante en el PMI de la IED Concentración Cevillar por ejemplo, las metas especifican qué se quiere alcanzar y en qué tiempo, pero no tienen una expresión cuantitativa para poder medirlas con un indicador específico.

En la IED La libertad, las metas del PMI expresan qué se quiere alcanzar y en qué tiempo, sin embargo, solo una de ellas tiene la expresión cuantitativa para poder medirla. Igual situación se presenta con la IED Sarid Arteta de Vásquez que en su PMI solamente dos metas presentan esta expresión cuantitativa. Tal escenario incide en el seguimiento y medición de las metas, porque si no se tiene claro en qué proporción se pretenden alcanzar cualquier etapa del camino sería apropiada sin que se genere ningún tipo de cambio o transformación.

En este mismo orden de ideas, con referencia a los indicadores, la Guía 34 especifica qué es la expresión numérica entre dos o más variables y que permiten medir el alcance de la meta. Pese a esto, en el PMI de la IED Concentración Cevillar los indicadores están redactados como actividades, sin definir la medición de un proceso o un resultado, mientras que en la IED La Libertad y la IED Sarid Arteta de Vásquez los indicadores están elaborados con una expresión numérica en porcentaje y todos son de procesos.

Partiendo de lo expresado por Gento Palacio (1996), que los indicadores son aquellos rasgos configurativos que pondrán de manifiesto el grado de calidad alcanzado y evidencian la

calidad de un centro, los indicadores de estos PMI no son garantía para la medición de metas y por ende para garantizar la calidad, si se analiza la coherencia lógica y la relación que debe existir entre los conceptos de objetivo, meta, indicador y actividades operacionalizado en un PMI, como lo plantea la Guía 34. Por lo tanto, un indicador puede estar redactado conforme a lo que pide la normatividad pero si no guarda una relación directa con la meta y el objetivo será una medición aislada sin estar proyectada dentro de ningún parámetro institucional.

Es así como en el caso de la IED Concentración Cevillar, partiendo de que las metas no presentan cuantitativamente la magnitud del logro y los indicadores son acciones, no hay forma de explicitar concretamente el avance en su consecución y se encuentran con un PMI donde hay una casilla de actividades que sumadas a las acciones de la casilla de indicadores se limitan a un cúmulo de procederes en la acción que pueden desvirtuar la mejora institucional.

En el caso de la IED La Libertad si bien es cierto que los indicadores presentan su expresión numérica acorde a la normatividad les falta coherencia lógica con la magnitud del logro expresada en las metas. Por lo tanto, medir un porcentaje de un proceso que no lleve a revisar el alcance de una meta, no arrojaría una información objetiva ni certera para el seguimiento y monitoreo del proceso de mejora, así las actividades estén acorde a las metas.

Finalmente, en la IED Sarid Arteta de Vásquez se observa una mayor coherencia entre estos cuatro componentes al ser operacionalizado. Sin embargo, al definir solo una actividad para

cada meta se evidencia un accionar parcializado para su alcance, por cuanto lo que plantean en la acción no garantiza que se logre lo proyectado, ya que al analizar su PMI es evidente que las metas implican otras actividades para el avance del proceso de mejora, además, la Guía 34 plantea la necesidad de actividades específicas y detalladas sobre todo para el primer año.

Por lo anterior, en los tres PMI se percibe la falta de análisis profundo con miras a identificar si las actividades planteadas son suficientes y necesarias para cumplir las metas y si realmente son factibles de hacer. Ahora, con relación a las responsabilidades en el PMI, la normatividad expresa que no deben recaer sobre colectivos, sino sobre personas. Esto no significa que se trabajaría de manera individual y que no se presentaría el trabajo en equipo, sino que permitiría especificar la persona líder en el proceso y que implicará a otros. Conviene plantear responsables para cada actividad.

Teniendo como marco de referencia lo anterior, se observa que en estos PMI las responsabilidades en su mayoría recaen sobre colectivos (consejo académico, consejo directivo, coordinadores, comité de gestión, comité comunitario, comité de prevención de riesgos, entre otros), salvo en los casos donde se menciona que la responsabilidad es del rector(a); también se evidencia que los responsables no están definidos por actividades sino por metas, lo cual hace que las acciones determinadas en este documento queden inmersas en un marco de inestabilidad, porque se verían enfrentadas a un porcentaje alto de no ejecución, ya que no está definida la persona concreta que las lideraría. Si éstas no se ejecutan, sería imposible el alcance de las metas y por supuesto la mejora institucional.

Para cerrar esta primera parte de la discusión en torno a la revisión documental de los PMI, resulta interesante retomar lo que expresa la Guía 34 en torno a los objetivos del mismo, cuando dice que deben propender por el fortalecimiento de las competencias de los estudiantes. Si se hace un análisis general de estos documentos evaluados se observa que tienen más objetivos en las gestiones directivas y administrativas que si bien apoyan lo formativo y son fundamentales para estos procesos, en la gestión académica los objetivos y las metas son muy pocos y con un porcentaje bajo de impacto en la mejora de cara a la realidad institucional detectada.

En este orden de ideas, con la información obtenida en los grupos de discusión la revisión documental en conjunto con el marco teórico, se obtienen los insumos necesarios para establecer la triangulación de la información en el escenario del plan de mejoramiento institucional y su significado dentro de la dinámica de los establecimientos educativos focalizados.

Partiendo de las categorías de investigación, en esta segunda parte de la discusión aparece el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y de él se despliegan tres subcategorías, a saber: concepción, apropiación e incidencia de este en la calidad del servicio ofrecido. Así pues, las tendencias marcan las siguientes convergencias y divergencias:

Desde su concepto, los directivos convergen en expresar que el PMI es una herramienta de gestión que ayuda al mejoramiento de los procesos institucionales a través de estrategias y mecanismos para convertir las debilidades en fortalezas y así mejorar la calidad educativa. Esa mirada del colectivo de este ente institucional guarda coincidencias con la propuesta conceptual

de Román (2008), quien señala que los planes de mejoramiento se constituyen así en instrumentos de gestión institucional de mediano o largo plazo, a través del cual se piensa, planifica y organiza el mejoramiento educativo que deberá impactar en la calidad y equidad buscada.

Sin embargo, la mayor divergencia con relación a la concepción del PMI se encuentra en una de las instituciones investigadas (IED Simón Bolívar) donde desde la directiva se plantea que esta categoría es distante a la forma como lo concibe el Ministerio de Educación Nacional, porque a nivel de autoridades educativas le dan mucha fuerza a lo cognitivo y en esta institución se le da más fuerza a la formación integral. Finaliza expresando que el PMI es más un factor de cumplimiento y formalismo que se entrega a la a la Secretaría de Educación de Barranquilla y al MEN pero no demuestra la realidad del establecimiento. Esta concepción incide definitivamente en la gestión institucional porque esta institución no reportó PMI 2013 a las autoridades educativas y tampoco lo tienen en la institución.

La anterior concepción se contrapone con lo que el Ministerio de Educación Nacional expresa sobre la ruta para el mejoramiento institucional contemplada en la Guía 34, cuando dice que ésta orienta e invita a recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos del establecimiento. Si bien es cierto que en este concepto solo se habla de resultados en los procesos, podría incluirse allí lo integral y formativo aunque es una tarea difícil medir lo ético y el desarrollo humano de una persona en términos de indicadores.

Ahora bien, los docentes están de acuerdo en definir el PMI como estrategia, herramienta, idea, plan, trabajo, mecanismo que permite convertir las debilidades en fortalezas para que la institución mejore en varios aspectos y áreas. Esta conceptualización está acorde a lo planteado por Román M. (2004) cuando expresa que los actores de los sistemas educativos deben ser conscientes de los factores a mejorar y de la implementación de estrategias pertinentes en los diferentes espacios en que les corresponde actuar. Los estudiantes, por su parte, expresan que el PMI es un instrumento que necesita la institución para mejorar el servicio y ofrecerlo con calidad.

Finalmente, los padres de familia conciben el PMI como una estrategia para resolver o solucionar problemas que tenga la institución o para mejorar las condiciones de la escuela; además, como un mecanismo para mejorar la calidad educativa, la participación y el conocimiento de los estudiantes, lo cual se identifica con la teoría expresada por Murillo (2003) cuando plantea que la mejora de la escuela es la capacidad que ésta tiene para incrementar, de forma simultánea, el aprendizaje de los alumnos y el desarrollo de la comunidad escolar. Este grupo no presenta divergencia en cuanto a su concepción de PMI.

Por otro lado, respecto a la apropiación del PMI (subcategoría), es posible añadir que los directivos, coinciden en que éste es muy importante en la institución, es una brújula para avanzar porque favorece el orden, la planeación, la organización, el control y la mejora continua e incide en todos los actores educativos. Estas percepciones se ven ratificadas en el planteamiento de

Trejos V. (2004) cuando indica que el PMI es un instrumento para dirigir el rumbo de una institución educativa. Igualmente es corroborado por el planteamiento de Deming (1989), con su ciclo PDCA para la calidad total: planificar, hacer, verificar y actuar, como pasos necesarios en el camino hacia el mejoramiento permanente.

En esta subcategoría de la apropiación de los PMI, las divergencias presentadas por los directivos son principalmente en torno al seguimiento, control y acompañamiento en el desarrollo de los mismos, ya que desde las autoridades educativas se solicita el documento de PMI como requisito, pero no hay un proceso de apoyo para su desarrollo. Ahora bien, a nivel interno tampoco hay un proceso de control, seguimiento y evaluación continua de la ejecución del PMI por la falta de espacios para el trabajo en equipo sin desescolarizar, esto se ve evidenciado en la no medición de los indicadores establecidos para identificar el alcance de la metas.

Lo anterior, es ratificado con la información reseñada en las fichas de caracterización de los establecimientos educativos, donde los cuatro rectores expresan que en el año 2013 recibieron la visita del supervisor(a) de educación para revisar el PMI, quienes revisaron el documento y dejaron algunas sugerencias no sustanciales sobre el mismo, pero no se dio un proceso de acompañamiento y seguimiento posterior.

En esta misma línea subcategorial, surge una discrepancia por cuanto la directiva de uno de los establecimientos educativos mencionado anteriormente expresa bajo su criterio de apropiación, que el PMI conduce la escuela hacia un marco muy estrecho de valoración de la misión de la misma, amarrado hacia lo estrictamente cognitivo y eso sacrifica la formación integral del alumno. Por eso, en varios años las actividades siguen allí. Sin embargo, Maquiavelo (1513) expresó que la planeación para la realización de un buen gobierno es una necesidad. Con esto se infiere la necesidad del hombre en su naturaleza humana camino a la perfección de planificar las cosas para obtener mejores resultados.

Los docentes, por su parte, con relación a la apropiación del PMI convergen en que este ejercicio es muy importante porque brinda las herramientas y las estrategias para fortalecer la excelencia en cada uno de los procesos, es decir, la organización con una unidad de criterios y un trabajo en equipo. Sin embargo, se presenta una divergencia en cuanto a la apatía que presentan algunos docentes con el tema del PMI porque le restan la importancia y la envergadura que tiene a nivel institucional.

Por otra parte, los estudiantes confluyen en expresar que el PMI es muy valioso porque permite mejorar el comportamiento y el nivel académico de ellos. No presentan desacuerdos en

torno a este aspecto, entre tanto, los padres de familia en este sentido convergen en que la importancia del PMI radica en que permite mejorar la calidad educativa, el nivel de las instituciones y la formación de los estudiantes sin disonancias en este campo. Lo anterior, está de acuerdo con uno de los factores clave que conducen a la mejora de las instituciones expresado por Muijs (2003), como es centrarse en la enseñanza y el aprendizaje y convertirse en comunidades de aprendizaje.

Considerando ahora la subcategoría *incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido*, los directivos de las instituciones manifiestan tendencias al expresar que este es la base para la mejora, por lo tanto, se puede alcanzar la calidad educativa, es decir, lo presentan como causa – efecto.

En este mismo ámbito de calidad educativa, con relación a un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en los establecimientos estudiados, se encuentra que dos de ellos no han hecho nunca este proceso: IED Concentración Cevillar y la IED Simón Bolívar. Uno de ellos sí, logrando la certificación en el nivel de acceso con el modelo EFQM (IED Sarid Arteta de Vásquez) y el otro lo inició pero no terminó, por lo cual no se certificaron (IED La Libertad).

Frente al anterior panorama institucional se realiza un análisis de cara a las pruebas SABER 2013 y se encuentra que los resultados en las cuatro instituciones para los grados 3° 5° y 9°, fueron similares en las distintas áreas, independientemente de su certificación de calidad y en la clasificación con base en los resultados de las pruebas SABER 11° (última vigencia) de estos cuatro centros educativos se encuentra que dos de ellos están clasificados en Bajo (IED Concentración Cevillar y IED La Libertad), uno de ellos en Medio (IED Sarid Arteta de Vásquez) y uno en Superior (IED Simón Bolívar).

Lo anterior, le da sentido a los resultados obtenidos por Garzón (2012) el cual aporta la idea de que las escuelas deben propender porque sus modelos, estrategias y prácticas respondan a la realidad y al contexto, más que a unos lineamientos, normas y reglas externas, que por sus características globalizadas muchas veces no responden a la transformación institucional, como lo ha evidenciado la IED Simón Bolívar, obteniendo superior en sus pruebas SABER 11° en los años 2012 y 2013.

Por su parte, los docentes convergen en expresar que cualquier PMI bien elaborado, bien llevado, bien ejecutado, obviamente debe dar muy buenos resultados, de lo contrario, hay estancamiento y no se sabe para dónde van. Por lo tanto, no hay calidad educativa. Esto lo ratifica Murillo (2004) cuando afirma que asumir el diseño de Planes de Mejoramiento

Institucional asegura dos aspectos del todo relevantes para la calidad de la educación de las escuelas: identificar claramente qué se debe cambiar y cómo ha de organizarse y funcionar la escuela para hacerlo con éxito. Los docentes no tienen desacuerdos en este aspecto.

Retomando el estamento de estudiantes con relación a la incidencia del PMI en la calidad educativa expresan que éste hace un gran aporte, porque busca lograr un mejor colegio, con mejores resultados, mejores pruebas Icfes y siempre va a llevar a la mejora. No presentan divergencias en torno a esto. Entretanto, los padres de familia muestran consenso al expresar que si el PMI se usa como debe ser dará buenos resultados, sin embargo, presentan divergencias al exteriorizar que es urgente mejorar la calidad educativa y apoyar a los directivos de estos establecimientos para lograr avanzar y poder evidenciar la práctica de valores.

Si bien lo anterior pone de manifiesto el ideario conceptual de los estudiantes y padres de familia en torno al PMI, se puede deducir la diversificación que tienen en la conceptualización de la calidad educativa y su relación con el anterior, pues en la práctica no se observa apropiación del PMI por parte de estos dos estamentos. Esto lleva a profundizar en el análisis de una segunda categoría fundamental en esta investigación como lo es calidad educativa, de la cual se derivan dos subcategorías: mejora institucional e impacto del PMI.

En este aspecto se parte de la concepción que tienen estas comunidades investigadas sobre calidad educativa. Desde este contexto expresan que es:

- Un excelente ambiente y clima organizacional.
- La buena manera como los docentes dictan sus clases.
- No es solamente tener un buen nivel académico, sino también tener fuerte el aspecto humano tanto de docentes como de estudiantes.
- Es el resultado de la gestión de lo planeado en todos los aspectos
- Es la enseñanza que le aportan a los niños tanto en estudio como en moral.
- Es enseñar bien, hacia esa disposición para aprender y hacer las cosas
- Es mejorar las condiciones de vida sobre todo de los estudiantes.
- Es el compromiso del docente con su formación personal y profesional para llevar mejor el conocimiento a sus estudiantes.
- Es que los estudiantes vean en sus docentes el ejemplo a seguir.
- Es enseñar cosas que los estudiantes utilicen en sus vidas.
- Es tener los recursos necesarios para poder transmitir un conocimiento y que llegue a los estudiantes de tal manera que quede en ellos, el cual después pueda usarlo en su diario vivir.

Teniendo como referencia la diversidad de aspectos o ámbitos en los que enmarcan la calidad educativa los agentes de los establecimientos educativos investigados, queda sustentado lo expresado por Edwards V. (1991) cuando afirma que el concepto de calidad, es referente de

significados históricamente producidos y en ese sentido es un concepto que no puede definirse en términos esenciales, ni absolutos, por tanto, tampoco es un concepto neutro. No es pensable una sola definición de calidad dado que subyace en ella las que se adopten acerca del sujeto, sociedad, vida y educación.

No obstante, para las investigadoras es claro que existen referentes mundiales y nacionales que definen la calidad educativa, aunque no son conceptos absolutos, son indicadores claros que permiten identificarla. En el caso de Colombia, son referentes los lineamientos curriculares y estándares básicos de competencia, las evaluaciones externas (Pruebas SABER) y las herramientas de gestión para el mejoramiento institucional: autoevaluación institucional, formulación del plan de mejoramiento institucional, seguimiento y evaluación al plan, expresado por el MEN.

Otra subcategoría clave que alimenta la discusión sobre el objeto de esta investigación, es la mejora institucional como resultado del PMI, categoría calidad educativa. En ella los directivos manifiestan acuerdos al mencionar algunas mejoras institucionales como proyectos de medio ambiente, arreglos de la planta física, mejores resultados en el Icfes, mejoras en la parte académica y disciplinaria. No presentan oposiciones en este aspecto.

Ahora, si se contrasta esta información con la revisión documental del PMI se observa que de las mejoras mencionadas por los directivos, la única que parte del ejercicio del plan son las de la planta física, porque en materia de proyectos, pruebas y rendimiento en las gestiones académicas no se observan objetivos ni metas, sin embargo, hay actividades académicas en los PMI que dependen de los directivos y no son mencionadas por ellos como modelo pedagógico, proyecto PTA, articulación SENA.

Por lo anterior, se evidencia el desconocimiento que tienen los directivos acerca de los objetivos y metas planteadas en los PMI, especialmente las que tienen que ver con el liderazgo de los coordinadores, quienes en los grupos de discusión lo expresaron en términos de desconocimiento y/o poco dominio del mismo, pero tampoco se percibe una implicación de este estamento con base en la inquietud para la gestión de un área de mejora evidente en los establecimientos investigados. Esto reitera los resultados investigativos de Benítez, et. al. (2010) con relación a la falta de reconocimiento de las responsabilidades que tienen algunos actores educativos alrededor de la calidad de la educación en Barranquilla, los cuales establecieron que algunos docentes y directivos no se reconocen como actores activos a la hora de definir su rol dentro de un proceso formativo de calidad.

Entre tanto, los docentes convergen en mencionar varias mejoras institucionales como la comunicación, la planta física, lo académico, lo convivencial y disciplinario, de lo cual se puede hacer la misma reflexión anterior hecha con los directivos. Sin embargo, ellos sí presentan discrepancias en este aspecto cuando algunos expresan no haber visto mejoras significativas porque se planean cosas pero en el camino se pierde el rumbo y se hacen actividades de mejora descontextualizadas para responder a un momento, pero no como producto del PMI; asimismo, expresan que falta sentido de pertenencia para mantener las mejoras, que a las plantas físicas les falta mucha adecuación y la comunicación aún debe fortalecerse desde la tecnología.

Partiendo de las anteriores divergencias, es clara la falta de divulgación y seguimiento al PMI en estos establecimientos educativos, esto lleva a que se desvirtúen los objetivos y las metas establecidas, no evidenciando la mejora institucional. De ahí que la Guía 34 (2008) plantea como aspecto fundamental que todos sepan a dónde se quiere llegar y compartan estos propósitos, para que los esfuerzos de las personas involucradas en la elaboración y ejecución del PMI sean fructíferos y lleven a los resultados esperados.

Como consecuencia de lo anterior, al evaluar en la etapa de intervención el cumplimiento del PMI del año 2013, se evidencia el no alcance de los objetivos, porque la mayoría de las mejoras institucionales en estos establecimientos, surgieron en el día a día y no son el resultado

de procesos planificados. Definitivamente, esto corrobora las ideas de Santos Guerra (1997) cuando expresa que en las organizaciones escolares existen falacias que se instalan en el discurso escrito y en las prácticas cotidianas de los establecimientos educativos.

Ahora bien, los estudiantes coinciden en mencionar algunas mejoras institucionales como el ambiente escolar, la disciplina, la planta física y la adquisición de equipos, sin diferencias en este punto. Igualmente, los padres de familia manifiestan acuerdos al expresar que percibieron mejoras como la calidad educativa, el comportamiento de estudiantes, la planta física e infraestructura y lo académico. Sin embargo, existe una divergencia de la IED La Libertad que no percibió mayores progresos por los constantes cambios de rector en este establecimiento.

En las mejoras mencionadas por estudiantes y padres de familia también se percibe un desconocimiento de los objetivos y metas institucionales construidas desde el PMI, porque salvo las relacionadas con la infraestructura y planta física, las demás no están reseñadas en lo planeado. Lo mismo sucede con el impacto del PMI percibido por los directivos, ya que convergen en enmarcar este aspecto en resultados como la participación de los padres de familia, las pruebas SABER 3° 5° 9° y 11° y la obtención de premios en distintos eventos intercolegiales, resultados que no están previstos en el PMI como metas a alcanzar. No se presentan desacuerdos en este campo.

Los docentes, por su parte, mencionan resultados institucionales que según ellos se desprenden del PMI como el proyecto del buen trato, las pruebas SABER, el proyecto PTA, la planta física y la infraestructura, que evidentemente según la revisión documental están desconectados de los objetivos y las metas del plan, con excepción a lo relacionado con la planta física. No obstante, en este estamento se presentan divergencias como la falta de seguimiento al plan que conlleva a desviarse en el rumbo hacia el alcance de las metas, por lo cual al pasar al siguiente año se ven obligados a replantear las metas del año anterior y se repite la historia frente a las necesidades que surgen, de tal manera que de acuerdo a su planteamiento el sueño del colegio ideal se convierte en una utopía.

En este orden de ideas, no se visualiza lo trazado por el MEN en la Guía 34 (2008) cuando expresa que independientemente de la norma, será la institución la que deberá establecer un camino innovador para elaborar y desarrollar el PMI con miras a generar un impacto de transformación real en la vida escolar.

Consecuentemente con esta realidad, los estudiantes también enmarcan el impacto del PMI en los resultados académicos, las pruebas SABER, el ambiente escolar y la disciplina, sin divergencias en este aspecto. Los padres de familia, por su parte, convergen en resultados como las mejoras en la parte pedagógica con el nivel académico, en la parte administrativa con la

infraestructura y planta física. Lo anterior, no obsta para que se presente una divergencia en la comunicación del PMI a la comunidad, especialmente en los establecimientos educativos con más de una sede.

Lo expuesto pone de manifiesto el no cumplimiento del paso No. 7 en la elaboración del PMI, explicado en la Guía 34 (2008), como lo es la divulgación del mismo, porque elaborar el plan no es suficiente, es necesario que toda la comunidad educativa lo conozca, se apropie de él, acompañe su ejecución y sea informada oportunamente sobre sus resultados. Esto se evidencia en la información recolectada en las fichas de caracterización referente al proceso de desarrollo cronológico del PMI en estos establecimientos educativos, donde no se menciona su etapa de divulgación en ninguno de ellos.

La tercera unidad de análisis es la Gestión Participativa y de ella derivan las subcategorías relacionadas a la participación e incidencia del actor en el diseño y desarrollo del PMI. De acuerdo con esto, las tendencias muestran que la mayoría de los directivos de estos establecimientos educativos, coinciden que al construir y diseñar los PMI su participación fue directa en las reuniones destinadas para esto. Sin embargo, se presentan divergencias porque algunos directivos expresan la no participación en el proceso de elaboración del PMI, por la no convocatoria a estas reuniones o porque su elaboración es exclusiva del rector.

En la misma línea de análisis se corrobora esta realidad a nivel de las fichas de caracterización, donde se encuentra que en tres de las instituciones, para la elaboración del PMI, se conformó un equipo de directivos y docentes, pero en la IED Simón Bolívar el rector solo aplicó la cartilla del MEN y elaboró el PMI porque según él esto no afecta la dinámica del colegio, lo que se contrapone a uno de los diez factores para una educación de calidad para todos, expresados por Braslavsky (2006) como lo es el trabajo en equipo al interior de la escuela y del sistema educativo.

En el campo de los docentes con relación a su participación en el diseño del PMI en su institución, la mayoría coincide en expresar que se hicieron partícipes de este proceso en las reuniones iniciales de planeación a través de mesas de trabajo por áreas y jornadas pedagógicas. Sin embargo, se presenta una diferencia relacionada con los acuerdos para este diseño, porque las reuniones se hacen en una sede y en las otras sedes del establecimiento no se enteran o lo hacen muy tarde, lo que dificulta el trabajo. Además, la participación de los docentes se limita a lo descrito porque después no existe un proceso de socialización del documento final de PMI, ni un apropiado seguimiento que pueda verificar durante el año el alcance de las metas a través de la medición de los indicadores. Tal situación sustenta los resultados investigativos de Zúñiga (2008) donde se demuestra que para lograr un desarrollo eficaz y eficiente de los procesos de gestión en los centros educativos se debe potenciar la participación de todos para lograr una comunidad con una dinámica de aprendizaje permanente.

Sumado a lo anterior, solo se encontraron actas como evidencia que se conforman equipos de docentes para trabajar el diseño del PMI al principio del año escolar, en uno de los cuatro establecimientos investigados. Esto habla de la falta de formalidad y continuidad de este trabajo. Esta realidad también se contrasta con lo planteado por la Ley General de Educación (1994), cuando expresa que cada establecimiento educativo del estado tiene un gobierno escolar conformado por el consejo directivo y el consejo académico y que su función es considerar las iniciativas de estudiantes, educadores y padres de familia en la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades comunitarias y demás acciones de participación democrática en la vida escolar.

Finalmente, la participación de los estudiantes y padres de familia en el diseño del PMI de estos establecimientos educativos es nula, todos coinciden en expresar que no son convocados para la participación en este proceso, y frente a esto resulta interesante retomar los resultados investigativos de Roger (2001) quien demostró que la participación es uno de los temas de trascendental importancia en el proceso educativo, por lo cual es fundamental ver, analizar y potenciar la intervención de los padres de familia y la comunidad en las diferentes actividades de la escuela. Además, frente a esta realidad institucional de los establecimientos investigados, no se cumple con la normatividad colombiana reseñada en la Constitución Política, que en su artículo 68 alude a la participación de la comunidad y padres de familia en las instituciones educativas.

Ahora bien, con relación a la incidencia del actor en el PMI, es decir, en su desarrollo como tal, las voces de los directivos centraron su discurso en la participación directa, sobre todo en la parte pedagógica y en la proyección a la comunidad; sin embargo, se presenta una divergencia con el directivo docente de la IED la Libertad quien expresa que al desconocer el PMI 2013 participó en algunas actividades propias de su cargo sin saber si hacían parte o no de este plan.

Simultáneamente, los docentes convergen en expresar que participan en el desarrollo del PMI desde las áreas, proyectos, actividades, lo comunitario, capacitaciones, gestión de material y equipos, pero se presentan diferencias relacionadas nuevamente con el seguimiento al desarrollo del PMI, ya que estos manifiestan que participan en el desarrollo de este, pero realmente en actividades sueltas, sin saber si se desprenden de un objetivo o una meta del PMI o porque son propias de su cargo. Este tipo de participación difiere con lo expresado por Fuentes, López y Vallejo (2007): “La participación se concibe como un proceso en el cual los diferentes actores sociales, bajo intereses innatos, intervienen de manera directa y consciente en los asuntos de la vida colectiva”.

Con relación a los estudiantes, los mayores acuerdos sobre su incidencia en el PMI son los relacionados con la participación indirecta en las actividades que los implican pero sin la

conciencia de un PMI, además, se presenta una divergencia al expresar que no se ha influido en él desde este estamento. Por otra parte, los padres de familia coinciden en que su incidencia es complementar la formación de sus hijos y las actividades que los implican, pero se presenta una diferencia cuando expresan que cada uno es una rueda suelta participando en acciones sin saber el objetivo o la meta. En consecuencia, aunque la mayoría de los estudiantes y padres de familia expresan que participan e influyen en el desarrollo del PMI, al contrastar esta información con la revisión documental hay incidencia y participación en actividades aisladas que los implican, pero sin el conocimiento real de la meta a alcanzar y sin estar definida ni relacionada a un objetivo estratégico del PMI.

Las anteriores declaraciones debilitan en la práctica de estos establecimientos la orientación de la Ley General de Educación que en su artículo 5° consagra la formación dentro de los fines de la educación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación. Definitivamente, el proceso de participación comienza en la escuela porque los estamentos educativos no pueden actuar dentro del contexto institucional sin tener claro el camino a seguir para alcanzar unas metas, que al final afectarán la vida escolar y comunitaria de cada uno de los actores de la misma cuando las personas se implican en las decisiones y estrategias para la mejora. Existirá entonces un compromiso real y participativo para aportar en ese camino.

Después de toda esta mirada, es claro que a pesar de las múltiples convergencias que se hallaron en las categorías y subcategorías el proceso de intervención permitió no solo establecer factores críticos en el PMI como práctica, sino la creación de conciencia respecto a la importancia que reviste como una estrategia fundamental de mejoramiento continuo en el diseño y desarrollo del PEI.

Por otra parte, la estrategia de formación al grupo focal con talleres y videos de reflexión y concientización, sumado al acompañamiento institucional, pudo marcar pautas importantes respecto a la transformación de las escuelas como una condición básica para lograr mejores aprendizajes y alcanzar metas, promover una cultura participativa, ofrecer una educación de calidad en condiciones de equidad y consolidar equipos docentes comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes, con su desarrollo profesional y con el alcance de las metas institucionales desde el PMI.

Además, el desarrollo de la fase II, respecto a los hallazgos en los conversatorios con la comunidad, proyectó como gran propósito fortalecer el compromiso de los docentes con el diseño, desarrollo y seguimiento del PMI especialmente en la gestión académica, cualificando el saber disciplinar y fortaleciendo sus competencias para usar de manera creativa los recursos didácticos disponibles en el medio trabajando en contextos diversos, con grupos heterogéneos.

En el caso de los padres de familia, estudiantes, directivos y docentes se consolidó su sentido de corresponsabilidad por los resultados de la institución educativa desde el PMI y su protagonismo tanto en los cambios educativos como en la transformación de la cultura de la escuela.

El proceso de intervención reorientó la mirada de participación en el diseño, desarrollo y seguimiento del PMI, estableciendo perspectivas de educación de calidad cuando se promueva el compromiso de las personas mediante el diseño y desarrollo de estrategias relevantes y pertinentes para todas las gestiones institucionales. Con ello, se busca al final el desarrollo integral de la persona y, por tanto, de su capacidad para asumir un proyecto de vida en relación con los demás y participar de forma activa en las diferentes áreas de la vida humana y en el contexto de los retos actuales de la sociedad.

Posteriormente como parte del proceso de intervención, se desarrolló un seguimiento para develar el estado actual del proceso de PMI de cara a los talleres de formación desarrollados, del cual se obtuvo información especialmente de los establecimientos investigados IED la Libertad y la IED Concentración Cevillar, quienes afirmaron que como resultado del compromiso asumido por el grupo focal y el deseo de reorientar la práctica del PMI, esto fue acogido por la comunidad en general de muy buen agrado ya que permitió hacer una verdadera caracterización

de la institución facilitando las evidencias de esta herramienta de planificación y corregir algunas debilidades del diseño construido con anterioridad.

Se generaron cambios de estructura en el Plan de Mejoramiento establecido, mediante la asesoría de los maestrantes enviado por la universidad en equipo, aportes de documentos, modelos de folletos sobre elaboración de metas e indicadores.

De igual forma se sensibilizaron los docentes quienes asumieron las sugerencias realizando los ajustes respectivos elaborando un Plan de Mejoramiento acorde con las exigencias de Ley y con metas claras y precisas. (Anexo 11 y 12)

El plan de Mejoramiento Institucional favorece y fortalece, entonces, el derecho a la educación, el cual es prácticamente impensable sin niveles de eficacia y eficiencia que hagan visible el esfuerzo de la sociedad para garantizar dicho derecho. Pero este acto educativo se afecta con las experiencias vividas por estudiantes y docentes y esto se corrobora con lo expresado por los actores participantes, al exteriorizar algunas insatisfacciones que tienen en torno a los recursos, a las condiciones locativas, entre otras, que de una u otra manera influyen en el clima organizacional y por tanto en el servicio de educación ofrecido. De otra parte, los

sistemas integrales de calidad inciden en el funcionamiento de las entidades del sector educativo, mediante el despliegue de estrategias sistemáticas para el aseguramiento de la calidad de la educación. Un aspecto especialmente relevante de dicho aseguramiento, es el desarrollo de una cultura participativa en la definición de metas y estrategias de mejora institucional, coherente con la visión de la calidad de la educación como derecho.

En estrecha relación con los procesos de planeación, los sistemas de gestión de la calidad igualmente se expresan en dinámicas institucionales de mejora, dirigidas al fortalecimiento progresivo de la misma en la educación y del funcionamiento del sistema educativo con base en la mejora continua.

Para cerrar esta discusión, es preciso declarar un desafío importante que surge en las instituciones participantes, con relación al fortalecimiento de una gestión, que implique una mayor participación de la comunidad educativa, dado que sus niveles se encaminan más hacia los directivos y docentes, que hacia los padres de familia y los estudiantes.

De cara a los resultados investigativos, en la IED Simón Bolívar surge como desafío la articulación de los proyectos institucionales al PMI, para fortalecer su impacto en la Institución.

Por su parte, en la IED Concentración Cevillar el desafío es definir y evidenciar la noción de trazabilidad entre los objetivos, metas e indicadores de su plan, para lograr hacer un diseño y seguimiento que impacte con las mejoras necesarias y así ofrecer un servicio educativo de mayor calidad.

En la IED la Libertad, luego de esta investigación, nace un desafío importante en la alta dirección, con relación a la construcción de un “Nuevo” PMI contextualizado y como resultados de las necesidades, que pueda generar la continuidad de las mejoras en las diferentes gestiones institucionales. Y en la IED Sarid Arteta de Vásquez el desafío es desarrollar ante todo un proceso de concientización en la alta dirección para poder generar un PMI participativo y de impacto

9. CONCLUSIONES

Cuando se habla de conclusiones en una investigación se hace referencia al balance epistemológico y de gestión de conocimientos que evidencia el proceso. Por lo tanto, el presente apartado retoma los elementos principales que deja el estudio en términos teóricos y prácticos desde el Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa en el fortalecimiento de la calidad educativa.

Una vez triangulada la información de las instituciones focalizadas, se evidencia una multiplicidad de visiones, experiencias y tendencias en torno al Plan de Mejoramiento Institucional, la calidad educativa y la gestión participativa, en tanto que en la fase I (diagnóstico), con la revisión documental desarrollada sobre los PMI, es evidente que no se cumple con lo estipulado en la normatividad (Guía 34), hecho que definitivamente se ve influenciado por la concepción e importancia que se le da a este instrumento en el establecimiento educativo.

Los participantes reconocían el concepto de PMI en su imaginario experiencial, sin embargo en el escenario de la práctica no era lo mismo, por el contrario, fueron percibidos y declarados como ideales y requisitos de entrega al ente territorial que no se articulaban a ningún

desarrollo, seguimiento y medición en el desenvolvimiento de la vida institucional. De ahí que los enfoques de PMI que permearon al colectivo de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se encontraban en el campo de una gestión poco participativa especialmente en el estamento de padres y estudiantes, porque prima la participación solo inicial del docente y la entrega de un documento para tener buenos resultados frente a los controles externos.

Asimismo, durante la primera fase se observó la concepción fragmentada y limitada que tenían los actores educativos participantes sobre calidad educativa, y aunque tenían claro su vínculo con el Plan de Mejoramiento Institucional se limitaban a los buenos resultados en lo académico a nivel interno y a las pruebas estandarizadas a nivel externo. Sin embargo, frente a todo el proceso formativo, reflexivo, de concientización y de acompañamiento emprendido en la fase II (intervención), la visión de Plan de Mejoramiento Institucional toma un nuevo rumbo, porque se redefinen en los actores educativos esquemas conceptuales y de cultura organizacional frente a las implicaciones de este dispositivo participativo.

Por lo anterior, se consolidó el hecho de reconocer el PMI como un garante de la calidad educativa, ya que permite dentro del contexto de manera asertiva, la prestación del servicio público educativo, ajustando las áreas de gestión del PEI, declarando un camino hacia el ciclo de la calidad y la mejora continua. Todo esto gracias a que en esta etapa se hizo énfasis en el

segundo escalón hacia la ruta del mejoramiento de la Guía 34 como es la elaboración del PMI, explicando profundamente cada una de sus fases, lo que generó mayor claridad y dominio de este proceso entre los participantes.

Igualmente, esta segunda fase de intervención facilitó la concepción de la gestión participativa y el liderazgo conjunto como un canal integrador en donde el compromiso de todos es fundamental para la gestión de un PMI incluyente, pertinente y contextualizado. Los actores, no solo reconocieron y asumieron la importancia de la presencia de todos los agentes (directivos, docentes, educandos, padres, administrativos), en el diseño, implementación y evaluación del PMI, sino que en el PEI debe quedar formalizada la metodología y participantes de este proceso.

Además, el proceso de formación permitió con bases teóricas comparadas con la vida institucional, ampliar el abanico de oportunidades de calidad educativa con relación a otros indicadores que no solo sean resultados académicos y pruebas estandarizadas, sino la suma y engranaje perfecto entre varios aspectos fundamentales contenidos en todas las gestiones institucionales que llevan a estas metas, pero con la participación de todos. De ahí que con la reflexión en el proceso de intervención, se pone de manifiesto que el concepto de calidad educativa es visto desde diferentes ámbitos según el contexto y el objeto investigado, y que definitivamente está influenciado por varios factores como las personas, la gestión administrativa y educativa, los recursos, la planeación, la evaluación, la capacitación de los docentes, el trabajo

pedagógico, el liderazgo, la tecnología y los procesos, aspectos que hacen parte de la vida institucional y que se encuentran referenciados en el PEI, como “la carta de navegación” que se constituye en la dinámica misma del establecimiento educativo.

Uno de los balances que deja este proceso investigativo es el alcance de los propósitos, logrando establecer en sus dos fases la caracterización de los marcos situacionales de los PMI; la priorización de los factores críticos que inciden en el estado de los PMI a partir de un proceso participativo y las transformaciones en la estructura de la gestión escolar, fruto de la reflexión compartida y el análisis sistemático de los resultados investigativos, en estas cuatro instituciones; no obstante en las transformaciones se deja en claro la importancia de articular los PMI con el PEI colocando de manifiesto la necesidad de fortalecer este proceso en futuras investigaciones.

Después de este recorrido investigativo, se puede deducir también como conclusión que la persona juega un papel importante en el proceso de calidad educativa desde una gestión pertinente y participativa que genera un impacto positivo en el clima de la escuela. Incluso las experiencias agradables de los profesores y estudiantes en el ejercicio de la enseñanza - aprendizaje influyen en la calidad del proceso educativo.

10. RECOMENDACIONES

- Establecer líneas de investigación en la profundización de aspectos como:
 - Seguimiento a la implementación de los PMI y su articulación con el PEI.
 - Hacer un análisis comparativo sobre la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en colegios públicos y privados ante la definición del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
 - Adelantar estudios comparativos sobre la implementación de SGC en organizaciones con distinto objeto social.
 - Trabajar en el diseño de nuevos instrumentos para el diagnóstico de las organizaciones donde se requiere implantar el SGC.
- Configurar redes de comunicación interinstitucionales en torno al PMI de donde se formen agentes educativos que se constituyan en auditores externos para el seguimiento y medición de indicadores del PMI.
- Vincular de forma eficiente y eficaz a cada uno de los actores institucionales: padres de familia, estudiantes, docentes, directivos, administrativos en el diseño, desarrollo y seguimiento del PMI, a través de una estructura organizacional participativa que consista en la conformación de equipos de mejora por gestiones del PEI, de los que hagan parte no solo los directivos y docentes, sino también los padres de familia y estudiantes,

generando espacios de socialización del diseño, desarrollo y avances del PMI por parte de cada miembro a su estamento para lograr mayor apropiación del mismo.

- Establecer un programa de control y vigilancia en torno a los postulados del Plan Decenal de Educación Distrital a través de la Secretaría de Educación, los órganos de control estatal y los observatorios de calidad, a partir de una rendición de cuentas en el ámbito público.
- Definir una ruta de acompañamiento a los PMI, desde la Secretaría de Educación distrital de Barranquilla, que consista en la programación de visitas frecuentes de los(as) supervisores(as) para verificar, validar y acompañar su ejecución haciendo uso de los indicadores allí descritos para así poder medir el alcance real de las metas establecidas para la mejora de la institución, es decir, que se generen resultados que realmente tributen al proceso de la calidad educativa.
- Incluir dentro de los programas de cualificación a desarrollar en las jornadas de formación profesional de las semanas de desarrollo institucional, organizadas por la Secretaría de Educación distrital de Barranquilla el tema de elaboración del PMI como un taller práctico en el ejercicio de esta categoría de obligatorio cumplimiento en los establecimientos educativos, porque en ocasiones se ofrecen capacitaciones descontextualizadas que no responden a las necesidades institucionales por falta de un diagnóstico real.

- Concientizar a las comunidades educativas sobre la importancia e impacto que genera en la institución un PMI diseñado, desarrollado y evaluado con la participación de todos, para cambiar la visión de documento escrito y requisito de cumplimiento que se tiene de él, mediante los medios de comunicación de los establecimientos educativos: emisora, periódico, cartelera, folletos, agendas, reuniones, jornadas, entre otros.
- Estimular a las comunidades educativas para que presenten avances y transformaciones sustanciales en la institución como resultado del desarrollo de sus PMI, para generar una cultura de mejora permanente y necesaria a través de su publicación en la página Web de la Secretaría de Educación distrital y/o transmisión en canales regionales y nacionales, o con la creación de un premio especial en el distrito de Barranquilla llamado “Compartir el PMI”.

REFERENCIAS

Ander-Egg, Ezequiel (1983). *Técnicas de investigación social*. España: D.L.

Barcena, A. (2010). *Revista CEPAL (comisión económica para América Latina y el Caribe)*

Edición No. 100. Abril de 2010. Recuperado

de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/39127/RVE100Completo.pdf>

Barrera, et. al (2012). *Calidad de la Educación Básica y Media en Colombia: Diagnóstico y*

Propuestas. (Tesis de maestría, universidad de los Andes Colombia). Recuperado de

[http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/do](http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/documentos_cede/2012/Calidad_de_la_Educacion_Basica_y_Media_en_Colombia_Diagnostico_y_Propuestas)

[cumentos_cede/2012/Calidad_de_la_Educacion_Basica_y_Media_en_Colombia_Diagnost](http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/documentos_cede/2012/Calidad_de_la_Educacion_Basica_y_Media_en_Colombia_Diagnostico_y_Propuestas)

[ico_y_Propuestas](http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/documentos_cede/2012/Calidad_de_la_Educacion_Basica_y_Media_en_Colombia_Diagnostico_y_Propuestas).

Benítez, et al. (2010). “La calidad educativa, desde los actores vinculados al sector educativo en

Barranquilla”. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (RELALYC), Vol. 6, núm.

1, enero – junio, 111 – 132.

Beresaluce Díez, R. (2008). *La calidad como reto en las escuelas de educación infantil al inicio*

del siglo XXI. Las escuelas de Reggio Emilia, de Loris Malaguzzi, como modelo a seguir

en la práctica educativa. (Tesis doctoral, Universidad de Alicante Italia). Recuperado de http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/11273/1/tesis_Rosario%20Berasaluce.pdf.

Borrás Aguirre, E. (2013). *Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio. Estudio de casos múltiples.* (Tesis doctoral, Universidad Nacional a Distancia, Villavicencio Colombia). Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:Educacion-Eporras&dsID=Documento.pdf>

Braslavsky, C. (2006). “Diez factores para una Educación de Calidad para Todos en el Siglo XXI”. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4, N° 2.* Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num2e/art5.htm>

Callejo, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*, Barcelona: Ariel.

Campo, M. F. (2013). Ministra de Educación Colombia. “*Foro ¿Cómo mejorar la calidad de la educación en Colombia?*” Colombia.

Carr, W. (1986). *Kluwer Academic Press Publishser*. Netherlands. 23-297-310; 1992. Traducción Pedro D. Lafourcade. Edición SDI.

Celis, et. al. (2012): *Estudio sobre la calidad de la educación en Colombia: ICFES mejor SABER*”, noviembre – Colombia.

Congreso de la República (1988). Ley 434 de 1988. Colombia.

Congreso de la República (1994). Ley 131 de 1994. Colombia

Congreso de la República. (1994). Ley 134 de 1994. Colombia

Congreso de la República. (1996) ley 294 de 1996. Colombia

Congreso de la República. (1997) ley 397 de 1997. Colombia

Congreso de la República. (1997). Ley 375 de 1997. Colombia

Congreso de la República. (2001). Ley 715 de 2001. Colombia.

Constitución Política de la República de Colombia (1991). Colombia: Editorial Mejoras

Crosby, Philip B. (2002). "Principales exponentes de la calidad". Extraído el 1, julio, 2009, de <http://aprender.fca.unam.mx/>.

Cheng & Tam (1997). "Desarrollo de la educación en salud pública: Desafíos para el siglo XXI". En: *Conferencia de la asociación latinoamericana y del caribe de educación en salud pública*. ALAESP La Habana, 2-4 de Julio de 2000. Extraído el 18 mayo, 2010 de <http://www.paho.org/spanish>

Delors, J. (1996). "La educación encierra un tesoro". Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. París: Ediciones UNESCO.

Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Edición Díaz de Santo S.A Madrid.

Edwards, V. (1991). Revista Guatemalteca de educación. Año 1, número 1, Junio-2009, pág. 11 de <http://www.hamel.com.mx/archivos>.

Elliott, J. (1993). "Un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma". En: Antonio Latorre (2003). *La investigación acción: Conocer y*

cambiar la práctica educativa. España: GRAO. Extraído el 25, septiembre, 2009 de <http://es.scribd.com/doc/27686077/Que-Es-La-Investigacion-Accion>.

Escudero Muñoz, J. (2003). “Desde los test hasta la investigación evaluativa actual”. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*. V. 9, n. 1, extraído de http://www.uv.es/RELIEVE/v9n1/RELIEVEv9n1_1.htm.

Foucault, M. (1975). *Vigilar y Castigar*. España: Editorial S.XXI.

García Poyato, R. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en Instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. (Tesis de maestría, Instituto Investigativo y Desarrollo Educativo Ensenada Baja de California). Recuperado de <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan->.

Garduño, JM. (1999). “Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior”. En: *Revista Iberoamericana de Educación OEI*, número 21.

Garzón, A. (2012). *La mejora continua y la calidad en Instituciones de formación profesional*. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. España). Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/96828>.

González Galán, A. (2000). *Calidad, eficacia y clima en centros educativos. Modelos de evaluación y relaciones causales*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid).

Recuperado de <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/42198>.

González, J. M. (2012). *Fortalecimiento y dinamización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) mediante el uso y apropiación de las TIC en la Institución Educativa Cárdenas Centro de Palmira* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de

<http://www.bdigital.unal.edu.co/10488/1/7815003.2012.pdf>.

Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.

Kemmis (1988). *La investigación–acción es una forma de investigación llevada a cabo por parte de los prácticos sobre sus propias prácticas*. Extraído el 4, junio, 2009 de http://iapeducacion.blogspot.com/2008_05_01_archive.html

Krueger, R. (1991). *El grupo de discusión. Guía práctica de la investigación aplicada*. Madrid: Pirámide.

Lawrence, Abbott (2010). *CIAPE: Educación y tecnología*. Extraído el 15, Abril, 2010 de <http://www.ciape.org/blog>.

Congreso de la Republica de Colombia. Ley 11 Estatuto Básico de la Administración Municipal ordena la participación de la comunidad en el manejo de los asuntos locales de 1986.

López Jiménez, N. (2007). *Acerca de la problemática de la evaluación de la calidad de la educación en Colombia*. (Tesis Doctoral, Universidad Surcolombiana Manizales - Colombia). Recuperado de http://latinoamericana.ucaldas.edu.co/downloads/Latinoamericana3-2_2.pdf

López Rupérez, F. (1999). *Gestión de calidad en educación. Hacia unos centros educativos de calidad*. Ministerio de Educación y Cultura. Madrid.

López, P. (2010). *Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa*. (Tesis doctoral, Universidad de Chile). Recuperado de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/estped/v36n1/art08.pdf>.

Llanos Bolívar, R. (2009). *El Proyecto Educativo Institucional como formador de un ciudadano planetario* (Tesis de Maestría en Educación, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla - Colombia). Recuperado de <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/educacion/index.php/educacion/article/viewFile/17/15>.

Maquiavelo, N. (1513). *El príncipe*. México: Editorial Porrúa S.A.

Marqués Graells, P. (2002). *Calidad e innovación educativa en los centros*. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona) Recuperado de <http://peremarques.pangea.org/calida2.htm>

Ministerio de educación nacional (2008). *Aprendizajes para mejorar*. Colombia. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-124660.html>.

Ministerio de educación nacional (2008). *Guía para mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Serie guía No. 34 Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (1997). Ley 397 de 1997. Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2001). Ley 715 de 2001. Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2007). Cartilla educación de calidad el camino para la prosperidad. Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía N°11. Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional*. Colombia.

Muijs, D. (2003). “La mejora y eficacia de las escuelas en zonas desfavorecidas: resumen de resultados de investigación”. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2), http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n2/Res_Muijs.htm

Murillo Torrecilla, J. (2007). *Investigación iberoamericana sobre Eficacia escolar en países Iberoamericanos: Convenio Andrés Bello. Bogotá Colombia*. Recuperado <http://www.uces.edu.ar/biblioteca/citas-bibliograficas-APA-2012.pdf>

Murillo, F.J. (2004). “Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar”. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21, pp. 319-360. Recuperado de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Murillo_MejoraEficaciaEscolar.pdf

Murillo, J. (2003). “El movimiento teórico práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes”. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Vol. 1, No 2. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol3num2/editorial.htm>

Palacio, G. (1996). *Instituciones educativas para la Calidad Total*. Madrid: Muralla

Pérez Díaz, O. (2002). *Alternativas para mejorar la calidad de la educación básica en el estado Táchira*. (Tesis doctoral, Universidad Rovira & Virgili Tarragona, España). Universidad de los Andes Mérida (Venezuela) Recuperado de <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/16665>.

Pozner, P. (2007). *Foro educativo Nacional. La gestión Educativa como una vía hacia la calidad*. Colombia.

Roger Celso, J. (2001). *Participación comunitaria en la gestión educativa en la escuela de Chamchilla*. (Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Simón). Recuperado de http://bvirtual.proeibandes.org/bvirtual/docs/tesis/proeib/Tesis_Roger_Jahuir.pdf

Roman, M. (2004). “Enfrentar el cambio en escuelas criticas urbanas: una mirada a la realidad y posibilidades chilenas persona y sociedad”. Vol. xviii No 3/2004. 145-172. Universidad Alberto Hurtado.

Roman, M. (2008). “Planes de mejoramiento. Estrategias e instrumentos para la mejora de la eficacia de la escuela”. *Cuadernos de Educación*, 1(9), 1-18.

Ruano, C. (2003). “Más allá de la evaluación por resultados: Planteamientos metodológicos en torno al proceso de autoanálisis institucional y la construcción de indicadores de la calidad educativa en el contexto universitario”. Pág. 1-10, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/367ruano.issn:1681-5653>.

Santos Guerra, M. A. (2000). “La participación es un árbol”. Universidad de Málaga. En: Escuelas y familias democráticas. <http://www.proyectoatlantida.org>. España.

Santos Guerra M.A. (2000). *La escuela que aprende*. Madrid: Editorial Morata.

Santos Guerra, M. A. (1997). *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones* educativas. España: Editorial aljibe.

Santos Guerra, M.A (1999). “Las trampas de la calidad”. *Acción pedagógica*, Vol. 8, No 2. España: Ediciones Aljibe.

Secretaría de Educación de Barranquilla. Centro Virtual de Noticias de la Educación (2009). <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-propertyvalue-32418.html>.

Secretaría de Educación del Valle del Cauca (2007). *Lineamientos metodológicos para la caracterización institucional y la formulación del plan de mejoramiento institucional.*

Colombia

Secretaría de Educación Distrital de Barranquilla (2013-2015). *Plan territorial de formación docente y directivos docentes.* Recuperado de

http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-319469_archivo_pdf_Barranquilla_julio2013.pdf.

Snedy Delgado, L. (2006). *El mejoramiento de la gestión Educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el Colegio de la Enseñanza Cardenal Luque.*

(Tesis doctoral, Universidad de Granada, España). Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/987/2/1613459x.pdf.txt>.

Suarez Ortega, M. (2005). *El grupo de discusión: una herramienta para la Investigación cualitativa.* Barcelona: Laertes.

Subaldo Suizo, L. (2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado.* (Tesis Doctoral, Universidad de Valencia). Recuperado de

<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/24703/Tesis%20Doctorado%20%20Lucia%20Subaldo.pdf?sequence=1>.

SunTzu (500AC.) *El arte de la guerra.* China: Editorial Ediciones Lea.

Trejos V, I. (2004). *Ministerio de educación. Brújula de la gestión escolar. Colombia aprende.*

Recuperado de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/article-73933.html>

UNESCO (1990). *Conferencia Mundial sobre Educación para Todos. Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje*, 5 al 9 marzo de 1990. Jomtien, Tailandia.

UNESCO (2000). *Educación de calidad para todos. Un asunto de derechos humanos*. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II reunión intergubernamental del proyecto regional de educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC) 29 y 30 de Marzo de 2007; Buenos Aires, Argentina. (pág. 5). Extraído el 16, noviembre, 2009.

UNESCO (2000). *Informe final: Foro Mundial sobre la educación*, 26 al 28 de abril 2010; Dakar – Senegal.

UNESCO (2003). *Informe regional de América Latina y el Caribe para la conferencia de seguimiento a CONFINTEA V: Educación de Jóvenes y Adultas (EPJA) en América Latina y el Caribe*. Bangkok, septiembre de 2003.

Vallejo, L y Fuentes, H. (2007). “De la planeación normativa a la participativa en Colombia” *Revista científica. Revista UD y La Geomática*. Vol. 1, núm. 1. Segundo semestre 2007. Recuperado de <file:///C:/Users/KELLY/Downloads/193-377-1-PB.PDF>.

Westinghouse (2010). “Costos de la calidad”. Capítulo III. Pág. 1. Extraído el 6, octubre, 2009 de <http://www.monografias.com/trabajos14/calidadtotal>

Zúñiga, I. (2008). *Impacto de la participación comunitaria en la gestión de las escuelas interculturales del municipio de Yamaranguila*. (Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán). Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/obra/impacto-de-la-participacion-comunitaria-en-la-gestion-de-las-escuelas-interculturales-del-municipio-de-yamaranguila-durante-el-ano-2008/>.

Desarrollo de la Reunión

TEMAS TRATADOS	
1	Teniendo en cuenta la solicitud presentada por las docentes Investigadora Samara Romero, y Kelly Ojeda, se dio inicio a la reunión , brindando por parte de la secretaria de Educacion un saludo especial,
2.	Las docentes Investigadoras, realizan un resumen ejecutivo de la propuesta, donde hacen énfasis en el objetivo de la Investigación.
3.	Teniendo en cuenta la intencionalidad de las proponentes , el objetivo de la investigación se escoge cuatro Instituciones Educativas son ellas IED concentración Cevillar IED Simón Bolívar IED Sarid Arteta de Vásquez IED la Libertad
4	Compromisos

Compromisos

ACCIONES – TAREAS – COMPROMISOS			
Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA PREVISTA
1	Entregar Base de datos de las instituciones Educativas , junto a una carta de aval por parte de la Oficina de Calidad Educativa	Yulieth Guerrero	7 de Marzo de 2014
2	Entrega de resultados de la Investigación	Samara Romero Kelly Ojeda	Agosto 2014

Anexos.

- Solicitud de las Docentes Investigadoras
- Carta Aval

ACTA

Reunión Calidad Educativa

Información Básica

OBJETIVO DE LA REUNIÓN	
Focalización de cuatro establecimiento Educativos para ser parte del proceso de Investigación de "Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de Gestión participativa para el mejoramiento de la calidad educativa" de la Universidad de la Costa.	
Fecha	6 de Marzo de 2014
Lugar	Sala de Juntas Escuela Normal del Distrito
Hora Inicio	7:00 a-m
Hora Fin	9:00 a.m

Asistencia

NOMBRE	CARGO – DEPENDENCIA	ASISTIÓ		FIRMA CONFORMIDAD
		SI	NO	
YULETH GUERRERO CUAN	Profesional De Mejoramiento secretaria técnica del comité	X		<i>Yuleth Guerrero Cuan</i>
SAMARA ROMERO CABALLERO	Docente Investigadora	X		<i>Samara Romero</i>
KELLY OJEDA	Docente Investigadores	X		<i>Kelly Ojeda</i>

Agenda

TEMAS	ABORDADO		COMPLETO	
	SI	NO	SI	NO
1. Saludo	X			
2. Resumen ejecutivo de la propuesta Investigadora				
3. Focalización de cuatro Instituciones Educativas				
4. Compromisos				
5. Firma del acta				

Imprimir

Cerrar

Investigacion.

De: **yguerrero@sedbarranquilla.gov.co**
Enviado: miércoles, 05 de marzo de 2014 08:49:20 a.m.
Para: **samyromero1@hotmail.com**

----- Mensaje original -----

Asunto:existencialismo@gmail.com;samyromero01@hotmail.com
Fecha:2014-02-26 16:08
Remitente:yguerrero@sedbarranquilla.gov.co
Destinatario:<simonbolivar@sedbarranquilla.gov.co>, <hegoza2454@hotmail.com>,
<meiradelmar@sedbarranquilla.gov.co>, <luisrubio05_09@hotmail.com>,
<saridarteta@hotmail.com>, <conce Villar@yahoo.es>, <maguilar70@hotmail.com>

Buenos dias

cordial saludo

Apreciados Rectores

Por medio de la presente solicitamos a usted muy comedidamente facilite , informacion concerniente al proceso de "Plan de Mejoramiento Institucional PMI que usted desarrolla y ejecuta en la institucion educativa que lidera, con el fin de que las profesionales KELLY OJEDA Y SAMARA CECILIA ROMERO ; Puedan fortalecer el trabajo de investigacion que vienen realizando con fines academicos.

Es para nosotros muy importante que acciones encaminadas al mejoramiento de calidad se desarrollene en este ente territorial ya que nos daran herramientas para seguir construyendo politicas claras por el bienestar de la comunidad educativa , por lo anterior agradezco de antemano toda su colaboracion para tal fin las profesionales antes menciona concertaran una reunion con usted donde expondran todo lo referente al proceso a ejecutar.

Cualquier duda, inquietud o sugerencia estaremos desde la oficina de calidad educativa prestos atenderlos.

YULETH GUERRERO CUAN
Profesional Especializado

cc EDGARDO SANCHEZ MONTERO
Jefe de Calidad Educativa.-



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del Proyecto:

“PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL COMO DISPOSITIVO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA”

Sr. (Sra., Srta.): ANA SILVA VAN STRAHLEN

El propósito de este documento es entregarle toda la información necesaria para que Ud. pueda decidir libremente si desea participar en la investigación que se le ha explicado verbalmente, que lleva por título en indicado.

Al respecto, expongo que: he sido informado/a sobre el estudio a desarrollar y las eventuales molestias, tiempos, espacios en la realización que el procedimiento implica, previamente a su aplicación y con la descripción necesaria para conocerlas en un nivel suficiente.

He sido también informado/a previamente a la aplicación, que los procedimientos que se realicen, no implican un costo que yo deba asumir. Mi participación en el procedimiento no involucra un costo económico alguno que yo deba solventar, no implica procesos evaluativos para las autoridades y tampoco efectos de auditoría.

Junto a ello he recibido una explicación satisfactoria sobre el propósito de la actividad, así como de los beneficios sociales o comunitarios que se espera éstos produzcan y estoy en pleno conocimiento que la información obtenida con la actividad en la cual participaré, será absolutamente confidencial, y que no aparecerá mi nombre ni mis datos personales en libros, revistas y otros medios de publicidad derivadas de esta investigación.

Sé que la decisión de participar en esta investigación, es absolutamente voluntaria. Si no deseo participar en ella o, una vez iniciada la investigación, no deseo proseguir colaborando, puedo hacerlo sin problemas. En ambos casos, se me asegura que mi negativa no implicará ninguna consecuencia negativa para mí.

Adicionalmente, las investigadoras responsables Samara Cecilia Romero Caballero y Kelly Elena Ojeda Jiménez, han manifestado su voluntad en orden a aclarar cualquier duda que me surja sobre mi participación en la actividad realizada. Para ello, se me informa que el domicilio para estos efectos es Cra 26B No 59 – 04 Las Trinitarias/ Soledad en el horario comprendido entre las 7:00 p.m. y 9:00 p.m., en el período comprendido en la investigación y hasta 6 meses después de concluida ésta.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo, Ana Silva Van Strahlen con Cédula de identidad No 32'818.238 de Soledad (Atico) mayor de edad, consiento en participar en la investigación denominada:

"Plan de mejoramiento institucional como dispositivo de gestión participativa para el fortalecimiento de la calidad educativa" y autorizo las señoras Samara Cecilia Romero Caballero con CC No 32.746.482 de Barranquilla y Kelly Elena Ojeda Jiménez con CC No 32.793.283 de Barranquilla, investigadoras responsables del proyecto y/o a quienes éstas designen como sus colaboradores directos y cuya identidad consta al pie del presente documento, para realizar los procedimientos requeridos por el proyecto de investigación descrito.

Fecha: Abril 9 de 2014

Hora: 9:00 a.m.

Firma de la persona que consiente: _____

Investigadora responsable: _____

Nombre

Firma

Investigadora responsable: _____

Nombre

Firma

Colaborador 1: _____

Nombre

Firma

Colaborador 2: _____

Nombre

Firma

**Ficha de
Caracterización**

Día: 11 Mes: Marzo Año: 2014

Este instrumento tiene como finalidad identificar aspectos fundamentales generales del establecimiento educativo, para alcanzar un mayor nivel de conocimiento a manera de diagnóstico, sin finalidades evaluativas ni de auditoría.

CAPITULO 1: Datos de identificación:

Nombre del Establecimiento: IED SARID ARTETA DE VASQUEZ	Página WEB:
Departamento Municipio: Barranquilla- Atlántico	Correo electrónico: Rectora: anavanstrahlen@hotmail.es Coord. Sede 1: gilpautt@gmail.com
Nombre del Rector / Director: Ana Silva Van Strahlen	Teléfono Fax 3661657
Dirección: Sede 1: Cra 18 No 47-72 (principal) Sede 2: Calle 58 No 16-12 Sede 3: Calle 58 No 16-15	Localidad Suroccidente
Número de sedes con que cuenta el establecimiento: 3	Niveles educativos ofrecidos por el establecimiento De Preescolar hasta la media.
Nombre o énfasis del Proyecto Educativo Institucional Profundización en Educación Artística y Cultura- Ciencias Naturales y Medio Ambiente	

Jornadas que ofrece el establecimiento educativo

Mañana o completa ☒ Tarde ☒ Noche ☒ Fin de semana _____

Distribución de la planta docente y directivos docentes del establecimiento

Directivos docentes	Docentes de preescolar	Docentes de básica primaria	Docentes de básica secundaria	Docentes de media académica
4	6	25	25	21

Distribución del personal administrativo y de servicios generales del establecimiento:

Personal administrativo	Personal de servicios generales
5	7

Distribución del estudiantado del establecimiento educativo:

Estudiantes matriculados de preescolar	Estudiantes matriculados de básica primaria	Estudiantes matriculados de básica secundaria	Estudiantes matriculados de media académica
59		695	501

Clasificación del establecimiento educativo Pruebas Saber 11 (2013): Medio

Niveles de desempeño pruebas Saber 3° año 2013:

Área	Matemáticas				Lenguaje				Pens. Ciudadano			
Clasificación.	Ins.	Mín.	Satis.	Avan.	Ins.	Mín.	Satis.	Avan.	Ins.	Mín.	Satis.	Avan.
% de Estudiantes	9	37	29	25	18	32	31	18				

Niveles de desempeño pruebas Saber 5° año 2013:

Área	Matemáticas				Lenguaje				Pens. Ciudadano			
Clasificación.	Ins.	Mín.	Satis.	Avan.	Ins.	Mín.	Satis.	Avan.	Ins.	Mín.	Satis.	Avan.
% de Estudiantes	31	36	24	9	18	50	22	11	41	33	22	4

Niveles de desempeño pruebas Saber 9° año 2013:

Área	Matemáticas				Lenguaje				Pens. Ciudadano			
Clasificación.	Ins.	Mín.	Satis.	Avan.	Ins.	Mín.	Satis.	Avan.	Ins.	Mín.	Satis.	Avan.
% de Estudiantes	35	55	9	1	20	50	28	2	24	39	34	3

CAPITULO 2: Plan de Mejoramiento

1. Cómo concibe el establecimiento educativo el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)?

Como una herramienta principal del PEI que ayuda a mejorar los procesos, se planean las estrategias a través de la evaluación institucional para obtener como resultado la mejora continua, este plan permite identificar las debilidades y amenazas para analizar los procesos que permitirán mejorar y superar lo esperado.

ANEXO 1: PMI

2. Señale la conformación del equipo que diseña el PMI.

Existe en la institución un comité de calidad, el cual se reúne y diseña el PMI basado en la guía 34, se realizan mesas de trabajo por área (aquí intervienen los docentes del bachillerato) y por niveles (docentes de primaria), se diligencia un formato donde se califican los procedimientos, aplica matriz DOFA, luego de consensuar la información se diseña el plan. Todos los docentes de las 3 sedes intervienen en el diseño del PMI.

ANEXO 2: Actas y evidencias. (Sólo tienen borradores de algunas actas)

3. Describa el proceso de desarrollo cronológico del PMI.

Se inicia con la evaluación institucional la cual se realiza en noviembre, una vez terminada se elabora un cronograma el cual contiene la programación del PMI que se realizará a inicio del periodo académico del próximo año en enero, una vez terminado el diseño del PMI queda establecida la estrategia de mejoramiento, seguimiento y control. Se realiza seguimiento dos veces al año en junio y octubre.

ANEXOS 3: Actas y evidencias.

4. El producto de dicho diseño fue reportado a las autoridades educativas competentes?

SI X NO En caso de contestar negativamente, explique los motivos.

ANEXOS 4: Acta de entrega.

5. Recibió usted retroalimentación de las autoridades competentes acerca del PMI?

Si, la supervisora de educación que tiene a su cargo la IED, realiza una lista de chequeo, compara lo escrito con lo ejecutado y hace acompañamiento, apoyo y orientación al proceso.

ANEXOS 5: Evidencias.

1. Describa el nivel de participación de los actores educativos en el diseño e implementación del PMI.

En el diseño participan solo los directivos, coordinadores y docentes de todas las áreas y niveles de las tres sedes, es un trabajo consensuado entre todos. Los padres y estudiantes sólo intervienen en la autoevaluación a final del año.

En la implementación además de los mencionados anteriormente participan los padres de familia y los estudiantes.

ANEXOS 6: Actas y Evidencias.

2. Ventajas y desventajas del PMI.

2.1 Qué tipo de ventajas sugiere la elaboración del PMI para el establecimiento educativo?

Ayuda a organizar los procesos de la institución visto desde cada uno de los componentes del PEI, ahora se hacen mejor las cosas. Todo en la institución debe partir del plan.

2.2 Qué dificultades han surgido con la elaboración del PMI?

Tiempo y espacios desde diversos puntos de vista, la presencia del coordinador es necesaria en la sede y para darse estos encuentros entre las tres sedes se dificulta el traslado y los encuentros para la elaboración del PMI. Se requiere generar más espacios para este trabajo.

3. ¿Ha aplicado el Establecimiento educativo, un sistema o modelo de gestión de calidad que complementa al PMI?

Sí ☒ **No** ☐ **En proceso** ☐ **Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, ¿Cuál?**

ISO 9001 Certificador _____ Fecha _____

EFQM: Nivel de acceso _____ Fecha: Año 2011

NEASC Fecha _____ Fecha _____

SACS _____ Fecha _____

Otro/cuál _____ Fecha _____

Nota: hicieron el proceso con Líderes siglo XXI en el 2012 solamente.

Gracias por su apoyo y colaboración.



Firma del Investigador



Firma del establecimiento educativo

CUESTIONARIO GRUPO DE DISCUSIÓN

El grupo de discusión es una técnica de investigación cualitativa, donde se da un análisis de proceso reflexivos individuales y colectivos. El objetivo de esta técnica para la presente investigación, es identificar experiencias y situaciones que expliquen la actuación pedagógica de la comunidad educativa del establecimiento en el marco del plan de mejoramiento institucional y su valor dentro del proceso de calidad, con fines netamente investigativos.

PREGUNTAS:

1. Cómo conciben el plan de mejoramiento Institucional (PMI), descríbanlo?
2. Qué importancia representa para ustedes dicho Plan?
3. Cómo ha sido su participación en la elaboración del PMI?
4. De qué manera han influido ustedes en la desarrollo del PMI de su Institución?
5. Han percibido algún proceso de mejora Institucional a partir del PMI?
6. Que impactos (resultados) ha dejado el PMI en el establecimiento educativo?
7. Creen ustedes que el PMI aporta a la calidad educativa ofrecida por la Institución?

GRACIAS

Junto a ello he recibido una explicación satisfactoria sobre el propósito de la actividad, así como de los beneficios sociales o comunitarios que se espera éstos produzcan y estoy en pleno conocimiento que la información obtenida con la actividad en la cual participaré, será absolutamente confidencial, y que no aparecerá mi nombre ni mis datos personales en libros, revistas y otros medios de publicidad derivadas de esta investigación.

Sé que la decisión de participar en esta actividad, es absolutamente voluntaria. Si no deseo participar en ella o, una vez iniciada, no deseo proseguir colaborando, puedo hacerlo sin problemas. En ambos casos, se me asegura que mi negativa no implicará ninguna consecuencia perjudicial para mí.

Adicionalmente, las investigadoras responsables Samara Romero Caballero y Kelly Elena Ojeda Jiménez, han manifestado su voluntad en orden a aclarar cualquier duda que me surja sobre mi participación en la actividad realizada. Para ello, se me informa que el domicilio para estos efectos es Cra 26B No 59 – 04 Las Trinitarias/ Soledad en el horario comprendido entre las 7:00 p.m. y 9:00 p.m., en el período comprendido de la actividad y hasta 1 mes después de concluida ésta.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo, RIGAL SANDOVAL LUIS Cédula de identidad No 72229394 de Bogotá mayor de edad, consiento en participar en el grupo de discusión del establecimiento educativo para la investigación titulada:



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Facultad de humanidades - Departamento de Postgrados

Junto a ello he recibido una explicación satisfactoria sobre el propósito de la actividad, así como de los beneficios sociales o comunitarios que se espera éstos produzcan y estoy en pleno conocimiento que la información obtenida con la actividad en la cual participaré, será absolutamente confidencial, y que no aparecerá mi nombre ni mis datos personales en libros, revistas y otros medios de publicidad derivadas de esta investigación.

Sé que la decisión de participar en esta actividad, es absolutamente voluntaria. Si no deseo participar en ella o, una vez iniciada, no deseo proseguir colaborando, puedo hacerlo sin problemas. En ambos casos, se me asegura que mi negativa no implicará ninguna consecuencia perjudicial para mí.

Adicionalmente, las investigadoras responsables Samara Romero Caballero y Kelly Elena Ojeda Jiménez, han manifestado su voluntad en orden a aclarar cualquier duda que me surja sobre mi participación en la actividad realizada. Para ello, se me informa que el domicilio para estos efectos es Cra 26B No 59 – 04 Las Trinitarias/ Soledad en el horario comprendido entre las 7:00 p.m. y 9:00 p.m., en el período comprendido de la actividad y hasta 1 mes después de concluida ésta.


He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo, RIGAL SANDOVAL RIVERA Cédula de identidad No 72229394 de Bogotá mayor de edad, consiento en participar en el grupo de discusión del establecimiento educativo para la investigación titulada:

ACUERDOS Y COMPROMISOS:

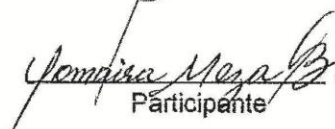
Tema, o asuntos	Compromiso(s) acordado(s)	Responsable(s)
Resultados de investigación.	Reunión para la socialización de resultados de investigación	Investigadoras
Transformación de la realidad	Desarrollo de talleres de acuerdo a los resultados	Investigadoras

Para constancia firman:


Investigadora


Investigadora


Participante


Participante


Participante

Participante

Participante

ACTA DE REUNIÓN
GRUPO DE DISCUSIÓN

Fecha: Marzo 19 de 2013 **Hora de inicio:** 11:00 a.m. **Lugar:** IED Concentración Cevillar

Objetivo: Desarrollar un grupo de discusión en la IED Concentración Cevillar, como parte de las técnicas a aplicar en la investigación: "Plan de mejoramiento institucional como dispositivo de gestión participativa para el fortalecimiento de la calidad educativa"; perteneciente a la maestría en educación de la Universidad de la Costa.

ORDEN DEL DIA		
HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
11:00 a.m.	1. Oración	Investigadoras
11:05 a.m.	2. Dinámica de presentación.	Investigadoras
11:15 a.m.	3. Entrega de escarapelas y dulce.	Investigadoras
11:20 a.m.	4. Explicación y motivación para la investigación.	Investigadoras
11:30 a.m.	5. Lectura y firma de las actas de consentimiento informado.	Investigadoras
11:40 a.m.	6. Explicación de la técnica y desarrollo del grupo de discusión.	Investigadoras y participantes
12:30 a.m.	7. Finalización de la actividad	Investigadoras

Desarrollo de la reunión:

1. Para iniciar la actividad, la investigadora Kelly se presenta e invita a los participantes a desarrollar una fervorosa oración, la cual es leída a una sola voz por todos los presentes, para ofrecer ese momento a Dios y recibir de él la iluminación divina necesaria para aportar al bienestar de los estudiantes de esta Institución
2. Luego se desarrolla una dinámica de presentación titulada: "Vamos a la fiesta": la investigadora Samara, motiva e invita a los miembros del grupo de discusión a participar de la actividad que va a permitir crear un clima propicio para la técnica; cada uno dice su nombre y lo que va a llevar a la fiesta; pero esto debe empezar con la inicial de su nombre, el siguiente participante dice el nombre del compañero anterior, lo que va llevar a la fiesta y procede a decir su nombre y lo que él llevaría; y así sucesivamente hasta que al último le toca decir el nombre de todos.

Desarrollo de la reunión:

3. Acto seguido la investigadora Kelly entrega a cada participante una escarapela con su nombre que portarán en el pecho durante el desarrollo de la actividad, para favorecer el conocimiento más cercano y además entrega un chocolate como un detalle por su aporte.
4. A continuación la investigadora Samara, explica a los presentes con ayuda de una cartelera, que favorece la visualización y la comprensión, en qué consiste la investigación, sus objetivos, el motivo de la actividad, los aportes que se podrán dar y la importancia de la participación de cada uno de ellos.
5. Después la investigadora Kelly, entrega a cada participante un acta de consentimiento informado, con la cual cada uno de los allí presente, expresan su deseo voluntario de participar en la investigación, bajo las condiciones declaradas en el documento. Después de ser leída, cada uno firma dando su aprobación.
6. Finalmente la investigadora Samara, explica en qué consiste la técnica de investigación y da inicio formalmente al grupo de discusión con su compañera Kelly. En el cual se le hacen a los participantes las siguientes preguntas:
 - ✓ Cómo conciben el plan de mejoramiento Institucional (PMI), descríbanlo?
 - ✓ Qué importancia representa para ustedes dicho Plan?
 - ✓ Cómo ha sido su participación en la elaboración del PMI?
 - ✓ De qué manera han influido ustedes en la desarrollo del PMI de su Institución?
 - ✓ Han percibido algún proceso de mejora Institucional a partir del PMI?
 - ✓ Que impactos (resultados) ha dejado el PMI en el establecimiento educativo?
 - ✓ Creen ustedes que el PMI aporta a la calidad educativa ofrecida por la Institución?

Cada uno de los miembros responde estos interrogantes y al final se hacen algunas conclusiones, las cuales se verán reflejadas en los resultados de investigación que serán socializados con ellos.

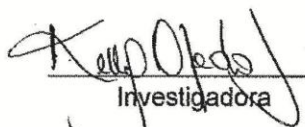
7. Finalmente las investigadoras leen el acta de reunión para ser firmada y agradecen la participación activa de cada uno de los miembros del grupo.

Finaliza la reunión a las 12:30 m.

ACUERDOS Y COMPROMISOS:

Tema, o asuntos	Compromiso(s) acordado(s)	Responsable(s)
Resultados de investigación.	Reunión para la socialización de resultados de investigación	Investigadoras
Transformación de la realidad	Desarrollo de talleres de acuerdo a los resultados	Investigadoras

Para constancia firman:


Investigadora


Participante


Participante


Investigadora


Participante

Participante

Participante

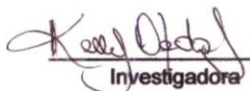
ACTA DE ENTREGA DE MATERIAL

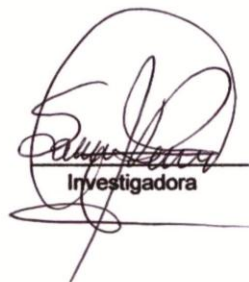
Fecha: 26/02/14 Hora: 10:30 am Lugar: IED Sarid Arteta de Vásquez

Por medio de la presente acta se hace constar la entregar de un CD con el material del taller sobre Plan de Mejoramiento Institucional, Calidad Educativa y Gestión Participativa en la IED Sarid Arteta de Vásquez, como parte de las estrategias para la transformación de la realidad en el marco de la investigación: "Plan de mejoramiento institucional como dispositivo de gestión participativa para el fortalecimiento de la calidad educativa"; perteneciente a la maestría en educación de la Universidad de la Costa.


Lo anterior teniendo en cuenta que se han presentado algunas dificultades para convocar al grupo focal y así desarrollar la segunda sesión del trabajo.

Para constancia firman:


Investigadora


Investigadora

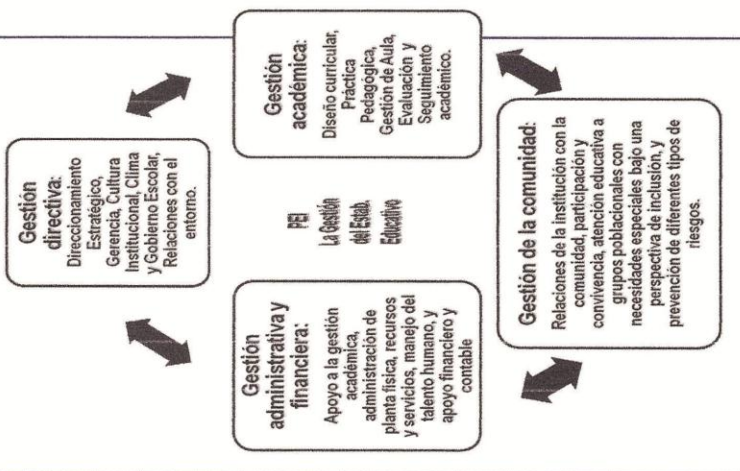
Quien recibe:


Cargo: Coordinador

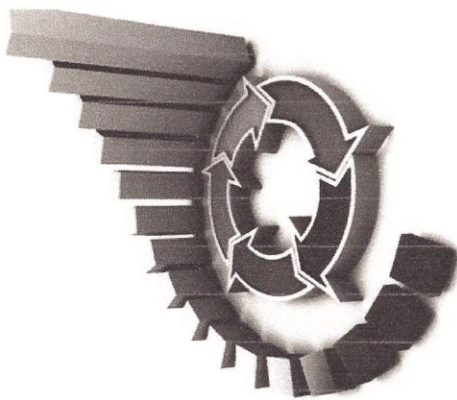
Características de una Institución que está en proceso de mejoramiento:

1. Tiene altas expectativas sobre las capacidades y el éxito de todos los estudiantes.
2. Sabe hacia dónde va.
3. Tiene un plan de estudio concreto y articulado.
4. Ofrece muchas oportunidades para aprender.
5. Apoya y aprovecha el talento de su equipo de docentes.
6. Tiene ambientes de aprendizaje apropiados.
7. Hace un uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.
8. Cuenta con mecanismos de evaluación y conocidos por todos y utiliza los resultados para mejorar.
9. Usa el tiempo adecuadamente.
10. Ofrece un ambiente favorable para la convivencia.
11. Promueve el desarrollo personal y social.
12. Prepara a sus estudiantes para tener buenas oportunidades laborales.

13. Articula acciones con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias.
14. Tiene un modelo organizativo, basado en el liderazgo claro del rector (a) y en el trabajo en equipo.
15. Dispone de mecanismos de apoyo.
16. Usa información para tomar decisiones.
17. Sabe que los cambios sostenibles requieren tiempo.



PMI Plan de mejoramiento Institucional...



Es un conjunto de medidas establecidas por la Institución, para producir cambios significativos en los objetivos estratégicos de la misma.

Es el paso intermedio para el mejoramiento Institucional, el cual parte de una autoevaluación y termina con el seguimiento, desde todas sus gestiones: Directiva, Académica, Administrativa y financiera, de la Comunidad.

Antes de elaborar el PMI (plan de mejoramiento ante todo partir de la realidad Institucional es decir de un diagnóstico certero para que verdaderamente responda a las necesidades y expectativas de la Institución.

Para una buena elaboración del PMI es necesario tener en cuenta:

1. Formulación de los objetivos
2. Formulación de las metas
3. Definición de los indicadores de resultados
4. Definición de las actividades y de los responsables de las mismas.
5. Elaboración del cronograma de actividades
6. Definición de los recursos para la ejecución del PMI.
7. Divulgación del PMI a la comunidad educativa.

1. Formulación de los objetivos:

En esta etapa se analizan y priorizan los factores críticos para establecer los objetivos del PMI, es decir para qué? este instrumento en la Institución.

2. Formulación de las metas:

Cada meta debe tener qué se quiere alcanzar, en qué tiempo, la expresión cuantitativa que indica la magnitud de logro y deben corresponder a cada uno de los objetivos del PMI.

3. Definición de los indicadores de resultados:

hay dos tipos de indicadores:

De procesos: permiten realizar el monitoreo, y dan las bases para efectuar ajustes al desarrollo de las acciones previstas en el PMI.

De resultados: Permiten establecer si las acciones ejecutadas sirvieron para lograr las metas y resultados deseados

4. Definición de las actividades y de los responsables de las mismas:

Es ideal que las actividades sean secuenciales, coherentes y potentes. Deben incorporar en su realización el trabajo cooperativo de cada equipo, expresen la consecución de productos concretos orientados hacia el logro de metas y permitan hacerles seguimiento y evaluación.

Para la asignación de los responsables se debe hacer un análisis previo de los perfiles y funciones de quienes laboran en la IED.

5. Elaboración del cronograma de actividades:

se consolidan las fechas de las actividades necesarias para dar cumplimiento a cada una de las metas y objetivos establecidos en el PMI.

6. Definición de los recursos para la ejecución del PMI:

En este paso se calcula el costo total de cada actividad con su fuente de financiación para finalmente elaborar el consolidado del costo del PMI

7. Divulgación del PMI a la comunidad educativa:

Se socializa el PMI con toda la comunidad educativa para implicarlos a todos en el alcance de los objetivos y metas.

“La ruta del mejoramiento Institucional... El camino hacia la Calidad Educativa”



Características de una Institución en la que se participa:

Empatía: capacidad de conectarse y resonar con las necesidades y emociones del otro, los sufrimientos y alegrías de los demás. Esta disposición está influida por el grado de identificación, cercanía o responsabilidad hacia los demás; central en una cultura democrática preocupada del bienestar común.

Toma de perspectiva social: permite considerar distintas miradas con respecto a una misma situación, comprendiendo las propias emociones y las de los otros. Resulta central para una participación democrática, en tanto permite comprender que hay otros con una mirada distinta, que se fundamenta en el lugar desde el donde está situado.

Habilidades del diálogo: esta habilidad está fundamentalmente vinculada con la capacidad de habla efectiva (argumentar) y de escucha activa. La primera refiere a la capacidad de exponer el punto de vista propio en forma fundada para hacer que otro lo comprenda y pueda eventualmente compartirlo; y la segunda, a la habilidad de escuchar activamente al otro, con real interés por intentar captar sus ideas y emociones.

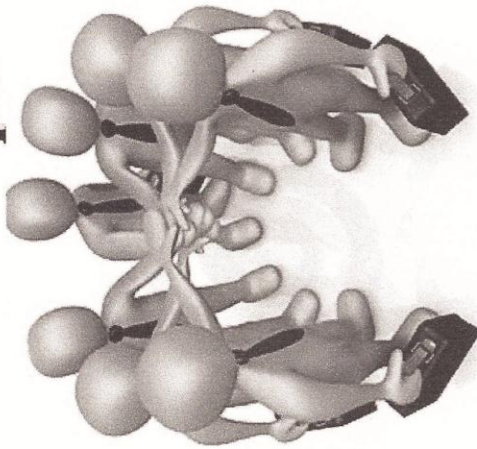
Comunicación asertiva: habilidad de comunicación interpersonal y social que implica transmitir y recibir los mensajes, creencias, sentimientos u opiniones de forma sincera, en el momento oportuno y con respeto, dando pie a comunicar lo que queremos expresar sin lastimar a otros u otras y sin ser agresivos ni tampoco pasivos al hacerlo

Un establecimiento educativo de calidad:

1. Es el que le da relevancia a su filosofía como horizonte en todo lo que hace
2. Es el que desarrolla un proceso pedagógico eficiente formando todas las dimensiones del ser humano.
3. Es el que desarrolla una cultura pertinente que responda al momento y al contexto.
4. Es en el que prima la justicia y la equidad como valores fundamentales de la sociedad.
5. Es el que maneja una economía eficiente con la inversión y gestión apropiada en los recursos necesarios

Comentarios:

Calidad Educativa y Gestión Participativa



La intervención de la comunidad educativa debe pasar de ser pasiva a activa, los padres y madres pueden intervenir en los procesos educativos de las establecimientos en pro del mejoramiento continuo, porque una educación de calidad no se logra de manera individual, no es tarea de uno solo, requiere la intervención de diversos participantes.

Concepciones sobre

CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN PARTICIPATIVA

Gento Palacio Samuel 1996- 1998 Hay calidad cuando cada uno de los componentes responden a la configuración de un conjunto de criterios que han sido contruidos y formulados con idoneidad

Crosby Philip B. 2002 Suplir los requerimientos del cliente

Graells Pere Marqués 2002. Es asegurar todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes

Ruano 2003 Señala que el concepto calidad educativa puede definirse como el conjunto de actividades pedagógicas, programáticas y organizativas que propicien mejoras en el desempeño académico y profesional de los actores del proceso enseñanza-aprendizaje-investigación

Westinghouse 2010 Es satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien, lo que haya que hacer, calidad es liderazgo

Lawrence Abbott 2010 Se mide por cantidad de algún ingrediente o atributo deseado.

De acuerdo a lo anterior, compara los conceptos de los autores con la concepción que tiene la IED sobre calidad educativa, escribe tu conclusión:

Vallejo Zamudio Luis E y Fuentes López Héctor Javier (2007). Expresan:

Dicen que ante todo la participación se debe entender como un proceso de carácter social, en el que diferentes grupos algunas veces con ideas, intereses, necesidades y aspiraciones diferentes confluyen de manera intencionada en busca de objetivos concretos en un contexto de relaciones sociales y de poder. Se concibe como un proceso en el cual los diferentes actores sociales, bajo intereses innatos, intervienen de manera directa en los asuntos de la vida colectiva para reformar o transformar los sistemas de organización política y social a que están sujetos como integrantes de un colectivo.

Miguel Santos Guerra (2000). Dice que la participación supone que el poder está compartido y que no está en manos de unos pocos, sean éstos sabios, políticos o técnicos.

Por eso el autor relaciona la participación con un árbol el cual ofrece frutos de interés y motivación, de reflexión y de mejora, de satisfacción de control y de estímulo, de información y de ayuda. No es un árbol meramente ornamental sino que tiene en su naturaleza el sentido del desarrollo y la oferta de frutos para todos.

De acuerdo a lo anterior, compara los conceptos de los autores con la realidad que vives en la IED sobre la participación, escribe tu conclusión:



AREA DE GESTION DIRECTIVA

OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION	RECURSOS
Cualificar la funcionalidad del Gobierno Escolar: Consejo de Estudiantes. Personero. Comité de Convivencia	Durante el año lectivo 2013, la funcionalidad de todos los miembros del gobierno escolar, será permanente y eficiente en los organismos mencionados	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación permanente y asesoría sobre funciones de cada estamento del gobierno escolar, proyectos a desarrollar por el personero, el consejo de estudiantes y el comité de convivencia. 	Procesos de elección, funcionamiento, y evaluación de cada estamento del Gobierno escolar con la participación de toda la comunidad educativa.	Comité de Gestión Directiva.	Enero 24	Al final de cada período académico	Equipo de sonido. Papelería. Computador Libro de actas. Hojas de asistencia a reuniones.
		<ul style="list-style-type: none"> Participación efectiva, permanente y eficaz de todos los estamentos que conforman el gobierno escolar 	Realizar encuentros de orientación permanente, información, trabajo para los estamentos mencionados, con apoyo económico y estímulos de parte de la	Rectoría Coordinaciones Orientadores	Al inicio de cada período académico	Al final de cada período académico	Equipo de sonido. Papelería. Computador Libro de actas. Hojas de asistencia a reuniones. Estímulos para los estudiantes



PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2013

Desde La dirección y coordinaciones, institucionizar mecanismos de comunicación, asesoría, seguimiento,, control y evaluación; abriendo los espacios de trabajo por	Al inicio de cada periodo académico año 2013 se entregará a los docentes la fecha y hora asignada para los encuentros por niveles, áreas, grados, jornadas y proyectos; a fin	Cronograma de actividades y encuentros	<ul style="list-style-type: none"> Creación del comité de Gestión Directiva el cual hará seguimiento, control y evaluación del proyecto a desarrollar por el personal, respetando la autonomía e independencia que como organismo tiene. 	Creación y Socialización y apropiación de reglamento del comité de convivencia socializando las funciones del mismo.	Coordinaciones. Comité de gestión directiva	Primer periodo académico	Al final de cada periodo académico	Meriendas Almuerzos. Manual de convivencia. Aula de reuniones. Equipo de sonido. Libro de actas . Hojas de asistencia
								Chapolas



PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2013

niveles , grados, áreas, jornadas, proyectos	de que al momento del mismo los docentes puedan aportar la información requerida evitando improvisaciones y trancones en el proceso						
---	---	--	--	--	--	--	--



PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2013

AREA DE GESTION ACADEMICA

OBJETIVO ESTRATEGICO	Meta	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION	RECURSOS
Aplicarse de la fundamentación del modelo pedagógico institucional y de los estándares básicos de competencias de las diferentes áreas establecidas por el M.E.N	Implementar adecuadamente el modelo pedagógico en el diseño curricular aplicando los estándares básicos de competencias.	A partir del 14 de enero del 2013 el los docentes y directivos serán capacitados en las características, fundamentación y aplicación del modelo pedagógico. A partir del 28 de enero del 2013 el 100% de los docentes aplicarán los estándares básicos de competencias en sus planes de aula, fundamentándose en el documento N° 3 del M.E.N	-Revisión del modelo pedagógico institucional. -Trabajo grupal para consolidar el modelo pedagógico institucional. -Mesas de trabajo para reorganizar los planes de áreas fundamentándose en los estándares básicos de calidad.	Docentes. Directivos docentes.	Enero 14/2013.	Diciembre 6/2013	Humanos: Conferencistas, docentes, directivos docentes. Materiales: material fotocopiado, uso de recursos tecnológicos.
Programa todos a aprender	PTA Programa todos a aprender	proponer estrategias de evaluación formativa en el aula para el mejoramiento de los aprendizajes en matemática y lenguaje.	Revisión, seguimiento y reuniones establecidas por el coordinador y tutor del programa				



PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2013

Adquirir recursos necesarios para el desarrollo de procesos de aprendizaje.	Durante el transcurso del primer periodo del año 2013 la institución habrá adquirido recursos de material didáctico que faciliten el desarrollo de procesos de aprendizaje	Dotación de material didáctico por área	Gestión administrativa Distribución equitativa del presupuesto para la consecución de los recursos de cada área	Rectoría y cuerpo administrativo	Enero 21	22 de marzo	Financiero humano
Adquisición de los suministros que permitan el desarrollo del quehacer docente	Durante el transcurso del primer periodo del año 2013 la institución habrá adquirido suministros que permitan el desarrollo del quehacer pedagógico	Dotación de suministros como marcadores, tinta, borrador, papetería	Gestión administrativa Distribución equitativa del presupuesto para la consecución de los recursos de cada área	Rectoría y cuerpo administrativo	Enero 21	22 de marzo	Financiero humano



PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2013

Aplicar las reformas realizadas al SIEE por parte del Consejo Académico	Elevar la calidad del proceso educativo a través de la implementación del SIEE y la evaluación por competencias en cada una de las áreas	-cumplimiento del 100% de los docentes a través de las capacitaciones Durante la semana institucional del 14 al 18 de enero, se hará la socialización de las reformas realizadas al SIEE. Realizar durante el año académico la evaluación por competencias establecidas en el SIEE.	Socialización de las reformas del SIEE. Seguimiento de la implementación del SIEE a través de las reuniones por áreas establecidas por la institución.	Docentes y Directivos docentes	Enero 14 del 2013	Diciembre 6 del 2013	Humanos: docentes, directivos docentes. Materiales: material fotocopiado, uso de recursos tecnológicos.
---	--	---	---	--------------------------------	-------------------	----------------------	--



PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2013

Contratación de personal idóneo para el mantenimiento de la planta física en cuanto a la realización de los trabajos de mantenimiento, (habida cuenta de la institución, empleo y aplicación de pintura de excelente calidad)	Durante el transcurso del primer semestre la institución habrá realizado el mantenimiento de la fachada y planta física de la institución	Arreglo de fachada. Mantenimiento interno de la planta física	Gestión administrativa, Contratación de personal idóneo para el arreglo de fachada y mantenimiento de la institución	Rectora y cuerpo administrativo	Enero 21	Noviembre 30	Financiero humano
---	---	---	--	---------------------------------	----------	--------------	-------------------

AREA DE GESTION DIRECTIVA

OBJETIVO ESTRATEGICO	Meta	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION	RECURSOS
----------------------	------	-------------	-------------	--------------	-----------------	-----------------------	----------



PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2013

Área de La Dirección y Planeación, Institucionalizar mecanismos de comunicación, asesoría, seguimiento, control y evaluación; abriendo los espacios de trabajo por niveles, grados, áreas, jornadas, proyectos	Al inicio de cada periodo académico 2013 se entregará a los docentes la fecha y hora asignada para los encuentros por niveles, áreas, grados, jornadas y proyectos; a fin de que al momento del mismo los docentes	Gestionar los temas de actividades y encuentros	Gestión Directiva al cual habrá seguimiento, control y evaluación del proyecto a desarrollar por el personal, respetando la autonomía e independencia que como organismo tiene.	Apropiación de los recursos de convivencia socializando las funciones del personal	Gestión Directiva	académico	académico	Aula de reuniones, Equipo de sonido, Libro de actas, Mapas de ubicación
						Al inicio de cada periodo académico	Al final de cada periodo académico	Chapulas



PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2013

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS
Mejorar la calidad de los servicios educativos para la comunidad educativa	Que cada estudiante participe en actividades educativas que promuevan la prevención de desastres, con el fin de estar preparados ante una situación de vulnerabilidad o emergencia.	COMITÉ COMUNITARIO, directivos y representante de la defensa civil.	18-02-2013	22-02-2013	TALENTO HUMANO, VIDEOBEAM, CARTELERIA, AMPLIFICACIÓN, EXTINTOR, CAMILLA, PRENDAS DISTINTIVAS. BOTIQUIN, RECURSOS ECONOMICOS(MERIENDAS, TRANSPORTE), CUERPO DE BOMBREOS, HOSPITAL NAZARETH.
	Realizar simulacros y 3 socialización con la comunidad educativa	COMUNIDAD EDUCATIVA	18-03-2013	22-03-2013	
	Prevenir los riesgos psicosociales	Directivos, defensa civil.			
	Creación del mapa de evacuación.	COMITÉ COMUNITARIO			
	EVALUACIÓN DE JORNADAS.	COMITÉ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS(SICORIENTACIÓN)	25-03-2013	10-11-2013	
	Realizar talleres, carteleros y folletos para la prevención				



PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2013

	quehacer pedagógico								
Adquisición de textos para el bibliobanco que permitan el desarrollo del quehacer investigativo de los estudiantes	Durante el transcurso del primer periodo del año 2013 la institución habrá adquirido y actualizado textos que faciliten el desarrollo de procesos de aprendizaje en el proceso de investigación	Actualización de bibliobancos y	Gestión administrativa Distribución equitativa del presupuesto para la adquisición de textos que contribuyan al quehacer investigativo de los estudiantes	Rectora y cuerpo administrativo	Enero 21	Marzo 22	Financiero humano		
Garantizar el espacio para llevar a cabo el proyecto de atención y prevención de desastres que garanticen la seguridad y protección de la comunidad	Durante el transcurso del primer periodo la institución habrá determinado los espacios para el desarrollo del proyecto de atención y prevención de	Capacitaciones por parte de la defensa civil, Plan de simulacros de evacuación. Señalización de la institución que indiquen las rutas de	Gestión administrativa Realización de simulacros de evacuación. Charlas a cargo de la defensa civil	Rectora y cuerpo administrativo. Comité de prevención y desastres	Enero 21	Noviembre 30	Financiero humano		



AREA DE GESTION ADMINISTRATIVA

OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION	RECURSOS
Adquirir recursos necesarios para el desarrollo de procesos de aprendizaje.	Durante el transcurso del primer periodo del año 2013 la institución habrá adquirido recursos de material didáctico que faciliten el desarrollo de procesos de aprendizaje	Dotación de material didáctico por área	Gestión administrativa Distribución equitativa del presupuesto para la consecución de los recursos de cada área	Rectora y cuerpo administrativo	Enero 21	22 de marzo	Financiero humano
Adquisición de los suministros que permitan el desarrollo del quehacer docente	Durante el transcurso del primer periodo del año 2013 la institución habrá adquirido suministros que permitan el desarrollo del	Dotación de suministros como marcadores, tinta, borrador, papelería	Gestión administrativa Distribución equitativa del presupuesto para la consecución de los recursos de cada área	Rectora y cuerpo administrativo	Enero 21	22 de marzo	Financiero humano



PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2013

	desastres para garantizar la seguridad de la comunidad	evacuación					
Contratación de personal idóneo para el mantenimiento de la planta física en cuanto a la realización de de los trabajos de mantenimiento.(fachada de la institución, empleo y aplicación de pintura de excelente calidad)	Durante el transcurso del primer semestre la institución habrá realizado el mantenimiento de la fachada y planta física de la institución	Arreglo de fachada. Mantenimiento interno de la planta física	Gestión administrativa. Contratación de personal idóneo para el arreglo de fachada y mantenimiento de la institución	Rectora y cuerpo administrativo	Enero 21	Noviembre 30	Financiero humano



AREA DE GESTION COMUNITARIA

OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RECURSOS
Implementar dos jornadas de simulacros para la comunidad educativa	Que toda la comunidad educativa conozca y aplique el proyecto de prevención de desastre, con el fin de estar preparados ante una situación de vulnerabilidad o emergencia.	2 simulacros y 3 socializaciones con la comunidad educativa	Taller de inducción a todos los estudiantes	COMITÉ COMUNITARIO, directivos y representante de la defensa civil.	18-02-2013	22-02-2013	TALENTO HUMANO, VIDEOBEAM, CARTELERIA, AMPLIFICACIÓN, EXTINTOR, CAMILLA, PRENDAS DISTINTIVAS.
			SIMULACRO	COMUNIDAD EDUCATIVA	18-03-2013	22-03-2013	BOTIQUIN, RECURSOS ECONOMICOS(MERIENDAS, TRANSPORTE), CUERPO DE BOMBREOS, HOSPITAL NAZARETH.
		Prevenir los riesgos psicosociales	CONFORMACIÓN DEL COMITÉ.	Directivos, defensa CIVIL.			
			Creación del mapa de evacuación. EVALUACIÓN DE JORNADAS. Realizar talleres,	COMITÉ COMUNITARIO COMITÉ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS(SICORIENTACIÓN)	25-03-2013	10-11-2013	



PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2013

				carteleros y folletos para la prevención del buen uso de las escaleras, de los abanicos, y tom corriente, entrada a los salones y a la institución.				
--	--	--	--	---	--	--	--	--

GRUPOS DE DISCUSIÓN IED SIMÓN BOLÍVAR

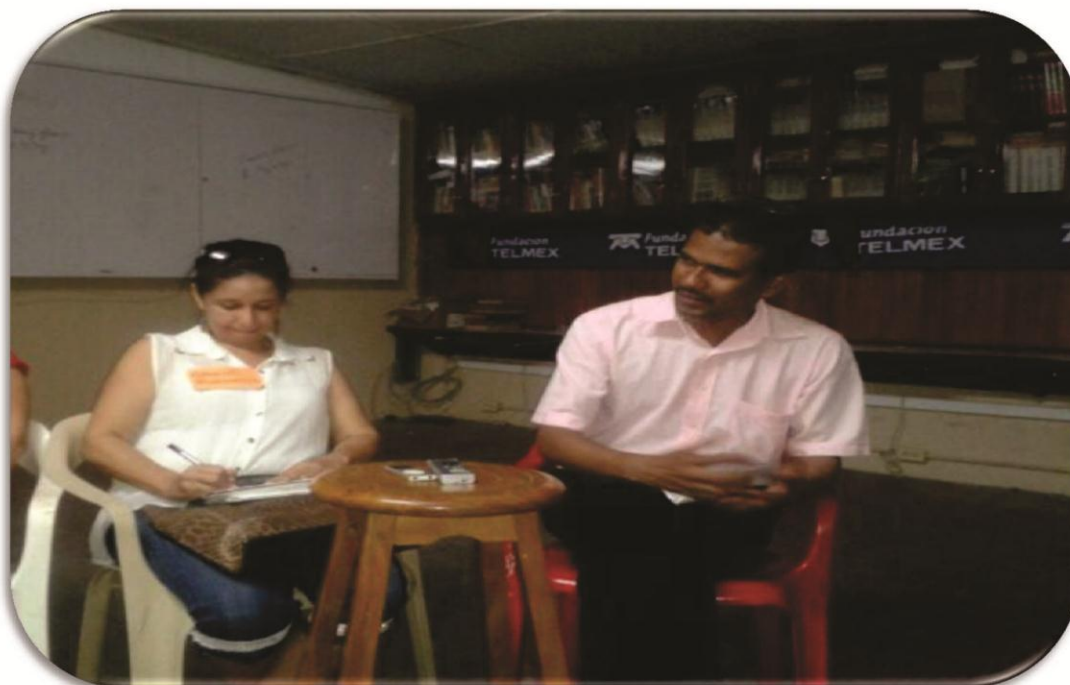


GRUPOS DE DISCUSIÓN Y CONCENTRACIÓN CEVILLAR

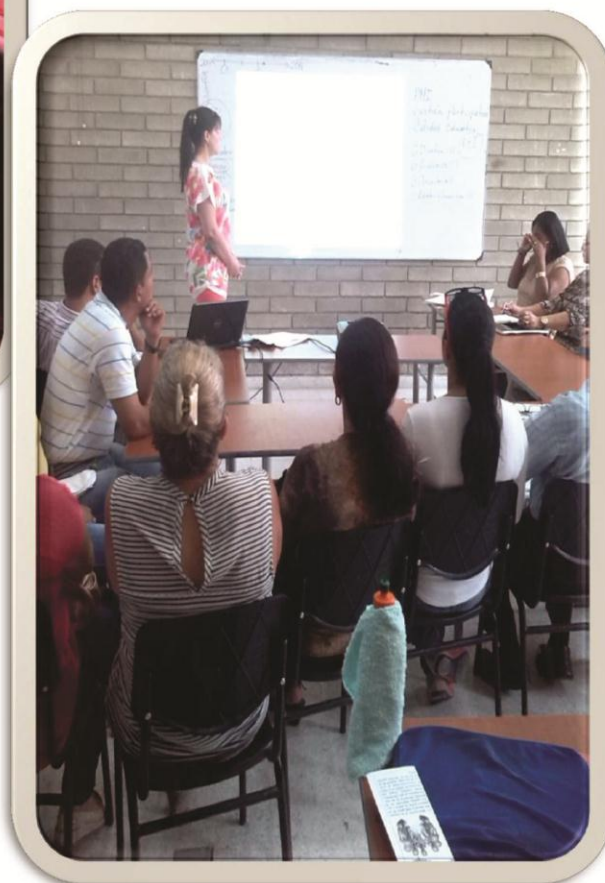




GRUPOS DE DISCUSIÓN SARID ARTETA DE VÁSQUEZ.



FOTOS TALLERES DE FORMACIÓN







From: samyromero1@hotmail.com
To: conceivedillar@yahoo.es; maguilar70@hotmail.es; isando958@hotmail.com;
codiji@yahoo.com
Subject: SALUDO Y SEGUIMIENTO
Date: Sat, 2 Aug 2014 16:29:35 -0500

Estimados rectores: reciban un saludo cargado de bendiciones y deseos de éxitos en sus labores escolares, es grato participarles que estamos en la recta final de nuestra tesis, por lo cual es nuestro deseo reiterarles muchos agradecimientos.

Además es nuestro deseo conocer el impacto que generó este trabajo de investigación en su institución y saber si lo compartido con ustedes, les ha servido de insumo para la transformación de la práctica de los PMI.

Por lo anterior le agradecemos nos colabore contestando el siguiente interrogante:

1. Que impacto o transformación generó en su Institución, el trabajo de investigación desarrollado sobre Plan de Mejoramiento Institucional?

Le agradecemos enviarme por este mismo medio, lo más rápido posible su respuesta.

Reciban un abrazo fraterno de paz y bien.

Samara Romero Caballero
Maestrante en educación
Universidad de la Costa



INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL CONCENTRACIÓN CEVILLAR

DANE: 1080010028-35. NIT. 800256383-7

UNAL. Localidad Metropolitana

Licencia de Funcionamiento No. 07347 Diciembre 30 de 2.011

Dirección: Calle 46 B # 14-65. Teléfono: 3629881

Página web. Concepcióncevillar.edu.co

E.mail concepcióncevillar@yahoo.es

Barranquilla, 09 de agosto de 2014.

Doctora
SAMARA ROMERO CABALLERO
Maestrante en Educación
Universidad de la Costa.

ASUNTO: Impacto Trabajo de Investigación.

En la I.E.D. Concentración Cevillar fue beneficiada de la intervención de un trabajo de investigación sobre el Plan de Mejoramiento Institucional 2014. Esto fue acogido por la comunidad en general de muy buen agrado ya que nos permitió hacer una verdadera caracterización de la institución facilitando las evidencias de esta herramienta de planificación del Plan de Mejoramiento algunas debilidades del diseño construido con anterioridad.

Se generaron cambios de estructura en el Plan de Mejoramiento establecido, mediante la asesoría de los maestrantes enviado por la universidad en equipo, aportes de documentos, modelos de folletos sobre elaboración de metas e indicadores.

De igual forma se sensibilizaron los docentes quienes asumieron las sugerencias realizando los ajustes respectivos elaborando un Plan de Mejoramiento acorde con las exigencias de Ley y con metas claras y precisas con tiempo.

Atentamente,

Agradezco a usted su atención.

Atentamente,

MAIRA E. AGUILAR GUERRERO
RECTORA.